



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Centro de Filosofia e Ciências Humanas**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO E DE OUTROS PROFISSIONAIS**  
**NO *COACHING* EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.**

**MIRTHA JUANA ORRILLO ASCAMA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**MIRTHA JUANA ORRILLO ASCAMA**

**ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO E DE OUTROS PROFISSIONAIS NO  
*COACHING* EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

**Dissertação apresentada como requisito à  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia,  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas da  
Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva**

**Florianópolis**

**2004**

**Acolhe quem é acolhido, ama quem é amado.**

***Luigui Giussani***

## AGRADECIMENTOS

Desde minha chegada à cidade de Florianópolis em Maio 2002, foram dois anos para concluir meus estudos de mestrado. Algumas vezes, pensei que tivesse sido mais simples para mim fugir da situação. Contudo, o que me inspirou para concluir esta dissertação foram as excelentes pessoas que conheci.

Deixo aqui minha gratidão por todos que me ajudaram e encorajaram nos vários momentos desta pesquisa, tornando-a realidade.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus e meus pais, Manuel e Juana Ascama, por sempre me apoiarem e contribuírem para meu desenvolvimento pessoal e profissional. Eternamente obrigada!

Agradeço a meus irmãos, Manuel e Héctor, por seu apoio.

Meus agradecimentos também para com os profissionais que participaram deste estudo. Sem sua ajuda e colaboração não teria sido possível explorar este tema.

Aos professores que participaram da banca examinadora no momento da defesa.

Ao Professor Narbal, por seus ensinamentos.

Agradeço também aos profissionais do Departamento de Psicologia que souberam entender os problemas e dificuldades com os quais se defronta uma estudante estrangeira.

E finalmente, aos colegas e professores do mestrado, pelos conhecimentos transmitidos.

*Mirtha Ascama*

## RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de caracterizar a atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* nas organizações de trabalho. O método adotado visou caracterizar o fenômeno estudado a partir das perspectivas dos psicólogos e dos outros profissionais participantes da pesquisa. A forma como se coletaram os dados foi por meio de entrevista, por meio de questionários via Internet e por telefone. Aos profissionais que se contatou pessoalmente se aplicou um roteiro de perguntas elaborado previamente, aos profissionais que se contatou por Internet se enviou o mesmo roteiro de perguntas a seus endereços eletrônicos e aos profissionais que se contatou por telefone foram feitas as mesmas perguntas do roteiro e anotadas suas respostas. A fim de maximizar a confiabilidade das respostas dadas pelos profissionais pesquisados se voltou a ter contato eletrônico mais de três vezes com cada pesquisado, esses novos contatos eletrônicos permitiram que cada profissional pesquisado acrescentasse mais informação sobre suas próprias respostas. Aplicou-se o questionário de perguntas a dois psicólogos, dois administradores, um advogado, um químico, um cientista político e um engenheiro elétrico. Para analisar os conteúdos extraídos das respostas de cada profissional pesquisado, os conteúdos se sistematizaram conforme os princípios da análise de conteúdo. As opiniões compartilhadas pelos pesquisados se referem aos tópicos: trabalho em equipe nos ambientes organizacionais e desenvolvimento pessoal do cliente. O estudo também revela que o desempenho da equipe e o desempenho do cliente são assuntos que os pesquisados vêm como necessidades que precisam ser atendidas com *coaching*. A elaboração de objetivos realistas nas sessões de *coaching* é também considerada como um tópico que é compartilhado pelos participantes da pesquisa. Dentro das singularidades apresentadas pelas opiniões dos pesquisados destacam-se: o caso dos *trainees* como uma forma de *coaching* planejado, a caracterização dos termos *mentoring* e *counseling* e o destaque da (psicologia, administração, filosofia, espiritualidade e finanças) como áreas mais importantes para a prática de *coaching*. As análises feitas na pesquisa tentaram mostrar as aproximações e as diferenças nas atuações dos *coaches* participantes da pesquisa, dando maior ênfase à atuação do profissional psicólogo. As diferenças percebidas aparecem vinculadas às particularidades da formação e área de atuação de cada profissional que faz *coaching*.

**Palavras chave:** *Coaching*; Atuação; Organizações de trabalho.

## ABSTRACT

This research has been developed with the objective to point out the specific qualities of coaching used by different professional background. The method considered the *coaching* phenomenon from the viewpoint of the investigated professional. For the data collection the interviewer made contact with the professionals by telephone, by e-mail and person to person. The professionals contacted person to person was put into practice only one previous questionnaire. The professionals contacted by e-mail was send a questionnaire to the electronic address and the professionals contacted by telephone to answered the questionnaire and the answers was write down. With the purpose to bring off maximize the trust of the professional's answers, the interviewer was to turn over electronic contact with the professionals more three times. These news electronic contact allowed that each professional to added more information about the individual answer. There was research two psychologists, two managers, one lawyer, one chemist, one political scientist and one engineer. For analyzed of the data collection was used a technique of content analysis. The professional's like-minded to report the topics: team work in the organizations and clients development. The performance of the team and the client were considered needs that required be care for with coaching. The elaboration of realistic objectives in the coaching's sessions was considered how like-minded topic by the professionals of the research. Although about the linked-minded, the investigation showed peculiarities of the professional's answers: a case of the trainees as form to planned coaching and the characteristics of concepts mentoring and coaching. There were considered the distinction of the psychology, management, philosophy, spirituality and finances how fields of activity that to take advantage of the best in the coaching practice. The analysis to made in the research revealed differences in the representation of coaching made by the psychologist of the research. The differences showed emerging of the particular coaching practice of each professional of the research.

**Key words: Coaching; Acting; Working organizations.**

## RESUMEN

La investigación fue desarrollada con el objetivo de mostrar las características de las actividades de *coaching* realizada por psicólogos y otros profesionales de diferentes profesiones. El método adoptado procuró mostrar las características del fenómeno coaching desde las diversas perspectivas presentadas por psicólogos y los otros profesionales que participaron del presente estudio. Para reunir los datos de la investigación los contactos con los profesionales fueron realizados personalmente, por la internet y por teléfono. A los profesionales que se contactó personalmente se aplicó un cuestionario de preguntas que fue elaborado previamente. A los profesionales que se contactó por la internet se envió el cuestionario a sus direcciones de correo electrónico y con los profesionales que se contactó por teléfono se hicieron las preguntas y se anotaron sus respuestas. Para dar mayor confiabilidad a las respuestas dadas por los profesionales participantes de la investigación se volvió a tener contacto por la internet mas de três veces con cada uno de ellos, estos nuevos contactos por internet permitieron que cada profesional participante de la investigación acrescente mas información a las respuestas dadas em um primer momento. Se aplicó el cuestionario a dos psicólogos, dos administradores, un abogado, un químico, un cientista político y un ingeniero eléctrico. Para analizar los contenidos obtenidos de las respuestas de cada profesional participante de la investigación, los contenidos de las respuestas se analizaron de acuerdo a los principios del análisis de contenido. Dentro de las opiniones que comparten los profesionales participantes del estudio se encuentran: el trabajo en grupo en los ambientes de las organizaciones y también el desarrollo personal del individuo que esta siendo ayudado con el coaching. También se puede apreciar que el desempeño del grupo y el desempeño del individuo que esta siendo ayudado con el coaching son asuntos que los profesionales participantes de la investigación consideran como necesidad que precisa ser atendida con el coaching. La elaboración de objetivos reales en las sesiones de coaching también es considerado como um aspecto que es compartido por los profesionales entrevistados en la investigación. Entre las particularidades que se encuentran en las opiniones de los profesionales entrevistados se destacan: el caso de los trainees como forma de coaching planejado, las características de los términos mentoring-coaching y el destaque de la psicología, administración filosofía, espiritualidad y finanzas como áreas de las cuales se utiliza sus aspectos, mas importantes en la práctica de coaching. Los análisis que se hicieron en la investigación intnetaron mostrar las aproximaciones y las diferencias en las actuaciones de los coaches participantes de la investigación, dándose mayor énfasis en las características de actuación de los psicólogos participantes del estudio. Las diferencias percibidas aparecen relacionadas a la formación y a las áreas de actuación de cada profesional participante de la investigación.

**Palabras Claves: Coaching; Actuación; Organizaciones del trabajo.**

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>O COACHING COMO UMA FORMA EMERGENTE DE ATUAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>18</b>
<b>COACHING: NOVO CAMPO DE ATUAÇÃO? .....</b>	<b>18</b>
1.1 HISTORIA DA PALAVRA <i>COACHING</i> .....	21
1.2 ELEMENTOS USADOS POR PSICÓLOGOS NA ATUAÇÃO COMO <i>COACHES</i> .....	23
1.2.1 ESTRATÉGIAS PROFISSIONAIS .....	23
1.2.2 INSTRUMENTOS .....	24
1.2.3 FORMAÇÃO.....	26
1.3 FORMAS DE <i>COACHING</i> .....	27
1.3.1 <i>COACHING</i> INTERNO E EXTERNO.....	27
1.3.2 <i>COACHING</i> CORPORATIVO .....	30
1.3.3 <i>COACHING</i> INDIVIDUAL.....	31
1.4 NÍVEIS DE <i>COACHING</i> .....	31
1.5 <i>MENTORING</i> , <i>COUNSELING</i> E <i>COACHING</i> SÃO CAMPOS DE ATUAÇÃO SIMILARES? .....	32
1.6 DESENVOLVIMENTO DO <i>COACHING</i> .....	36
1.7 OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO .....	41
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>47</b>
<b>MÉTODO .....</b>	<b>47</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	47
2.2 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	48
2.2.1 <i>CONTATO COM OS PARTICIPANTES</i> .....	50
2.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	50
2.3.1 POR ENTREVISTA.....	50
2.3.2 POR QUESTIONÁRIO.....	51
2.3.3 POR TELEFONE.....	52
2.4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS .....	53
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>56</b>
<b>DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>120</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>



<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>129</b>
<b>ROTEIRO DE QUESTÕES CHAVE.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>131</b>
<b>ROTEIRO DE PERGUNTAS .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>132</b>
<b>TERMO DE ACEITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>133</b>
<b>CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA PESQUISA .....</b>	<b>133</b>



## LISTA DE QUADROS E TABELA

<b>Tabela 1:</b> Pontos de diferenciação entre <i>counseling</i> , <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> -----	34
<b>Quadro 1:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa com relação à categoria <i>Significado do coaching para o profissional</i> -----	56
<b>Quadro 2:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa com relação à categoria <i>Aspectos que indicam a necessidade de usar coaching</i> -----	60
<b>Quadro 2.1:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à subcategoria <i>Desempenho</i> .-----	67
<b>Quadro 2.2:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à subcategoria <i>Adaptação às mudanças</i> .-----	76
<b>Quadro 2.3:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à subcategoria <i>Desenvolvimento</i> -----	86
<b>Quadro 3:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à categoria <i>Planejamento do coaching</i> .-----	95
<b>Quadro 4:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à categoria <i>Estabelecimento do plano de ação no coaching</i> .-----	103
<b>Quadro 5:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à categoria <i>Perspectivas teóricas usadas no coaching</i> .-----	112
<b>Quadro 6:</b> Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à categoria <i>Avaliação e acompanhamento do coaching</i> .-----	116

## O *COACHING* COMO UMA FORMA EMERGENTE DE ATUAÇÃO

**C***oaching* um novo modelo na longa lista de idéias que se apresentam para incrementar o desempenho individual e organizacional?.

O incremento da atenção na literatura sobre *coaching*<sup>1</sup> pode ser explicado em parte pelo crescimento nas exigências das organizações no desenvolvimento de lideranças, considerando-as aspectos importantes para atingir os objetivos que as organizações se propõem, na procura constante de tornar eficazes seus produtos e serviços. Pergunta-se, então o que é *coaching*?, A quem atinge? Ao homem? À organização? Quando é utilizado? Quem utiliza *coaching*? No que difere a atuação como *coach* com um terapeuta e com um consultor?

O termo *coach* nas organizações do trabalho parece ter uma conotação mais abrangente que os termos “terapeuta” e “consultant”. O foco do *coaching* concentra-se nos resultados e no incremento do desempenho do cliente no contexto específico de uma organização. Ao invés da “terapia” que têm como objetivo principal o melhoramento individual, o *coaching* orienta-se também para o crescimento individual de forma indireta, sendo que o desenvolvimento pessoal está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento profissional.

O *coaching* é definido como a relação de ajuda entre o cliente que têm autoridade e responsabilidade na organização (gerente, administrador) e o consultor (*coach*)<sup>2</sup> quem usa uma ampla variedade de métodos e técnicas da Abordagem do Comportamento, para ajudar o cliente a alcançar e identificar objetivos. Tal prática tem como finalidade melhorar a eficácia da organização atingida com o serviço, dentro de um acordo formal chamado *coaching* (Killburg, 2000).

---

<sup>1</sup> O termo *coaching* é usado nas organizações do trabalho com razoável frequência. Por isso, se prefere manter a expressão inglesa ao longo de toda a investigação.

<sup>2</sup> Termo usado para dar nome à pessoa que faz *coaching*.

O estado da arte sobre *coaching* identifica competentes profissionais de diferentes formações com recursos apropriados para guiar o desenvolvimento do indivíduo, tendo como finalidade a obtenção de benefícios organizacionais. O profissional que desempenha o papel de *coach* pode trabalhar com seus clientes nas áreas de negócios, carreira, finanças e de relacionamentos. Em consequência de fazer *coaching*, os clientes estabelecem metas, elaboram decisões melhores e usam plenamente suas próprias habilidades.

O *coaching* nas organizações é praticado por diversos profissionais vindos de inúmeras áreas de conhecimento e atuações profissionais, que dizem ter as técnicas, métodos e procedimentos adequados para atuar como *coaches*. Uma investigação da *Word Wide Web* em parceria com a *Infoseek*, identificou mais de 300 conexões na internet com a palavra *coach*. Executivos de negócios, *Management of Bussines Administration*, advogados, especialistas em recursos humanos, *coaches* esportivos, professores e psicólogos, todos afirmando ter as competências necessárias para redirecionar as dificuldades da organização (Brotman, Liberi & Wasylyshyn, 1998).

O *coaching*, como campo de atuação está aparecendo com novas ofertas de emprego, mas não tanto como a terapia que é um campo de atuação tradicional da psicologia com maior demanda de emprego. O *coaching* constitui-se como um campo de trabalho em desenvolvimento, que têm diferenças em relação aos campos de atuação tradicionais, principalmente no que se refere ao foco de atenção e tipo de conversação com os clientes. É necessário então, aprofundar nas características que apresenta a atuação do *coach* nas organizações de trabalho, já que, se tem publicações sobre *coaching*, fora do Brasil que enfatizam tópicos relacionados à eficácia de aplicação deste procedimento. Contudo, aspectos específicos da prática do *coaching* realizada por diversos profissionais tem sido pouco explorada. Assim, pretende-se explorar tais aspectos pertinentes à prática do *coaching* nesta pesquisa.

Nas investigações feitas sobre *coaching* fora do Brasil, Olivero (1997), investigou em uma agência municipal pública a prática de *coaching* executivo. A pesquisa de Olivero foi conduzida em duas fases: A primeira fase proporcionou capacitação aos gerentes da agência pública e um total de 31 participantes

colaborou da primeira fase. Dos 31 participantes 8 deles receberam capacitação para proporcionar *coaching* aos 23 participantes restantes do grupo. A segunda fase consistiu no *coaching* executivo propriamente dito. O objetivo desta segunda fase foi o de proporcionar aos gerentes a oportunidade da prática de *coaching* e a obtenção de um *feedback* construtivo, considerando as competências que os mesmos aprenderam na primeira fase. Ambas as fases incluíram análises dos dados, tanto quantitativos como qualitativos. Os dados qualitativos indicaram que ambos, o *coach* e o cliente, reagem favoravelmente ao *coaching*. Duas conclusões emergiram dos dados qualitativos: o *coaching* foi benéfico para o *coach* e o cliente como para toda a agência municipal pública pesquisada no estudo.

A segunda pesquisa feita sobre *coaching* fora do Brasil foi conduzida pelos americanos Judge e Cowell (1997), tendo como finalidade entender melhor a prática do *coaching* executivo. Foram pesquisados 60 *coaches*, levando em consideração suas qualificações, formação, honorários obtidos e o tipo de avaliação usada no *coaching*. Judge e Cowell constataram que os *coaches* executivos eram oriundos de diferentes áreas de conhecimento. Entre os pesquisados, 90% dos participantes tinham título de mestre nas áreas de negócios e ciências sociais e aproximadamente 45% tinham título de doutor. Outros dados mostraram que 60% dos *coaches* examinados eram do sexo masculino, 80% tinham entre 35 e 55 anos de idade, com média de 24 anos de experiência no trabalho como *coaches*. As abordagens utilizadas por Judge e Cowell foram de natureza psicanalítica e do comportamento. A maioria dos *coaches* entrevistados orientou as avaliações mediante o processo de *feedback* 360 graus, que implica, avaliação dos executivos por seus pares, subordinados e família.

A dissertação de mestrado de Gegner (1997) foi a terceira pesquisa feita sobre *coaching* fora do Brasil. O autor investigou a efetividade do *coaching* executivo por diferentes procedimentos quantitativos e qualitativos de pesquisa. Nessa pesquisa, 47 *coaches* distribuíram o material de exame para 48 executivos participantes, os quais anonimamente completaram os questionários. Gegner construiu o inventário chamado Experiência de *coaching*, com duas partes e 52 itens, usando a escala de *Likert*: na primeira parte solicitava-se aos executivos que classificassem a efetividade do *coaching* por meio de oito componentes que foram

estabelecidos pela literatura pesquisada por *Gegner*: (a) objetivos; (b) *feedback*; (c) eficácia; (d) recompensa; (e) estilo de comunicação; (f) estilo interpessoal; (g) responsabilidade; e (h) percepção. A Segunda parte do questionário reuniu informação demográfica do executivo e do *coach* como duração, frequência e tipo de informação obtida no *coaching*. Do ponto de vista demográfico do estudo, 29% dos executivos eram do sexo feminino e 71% do sexo masculino. As faixas etárias apresentam uma variação de 21 a 66 anos de idade. Em relação à etnia, 95% eram caucasianos, 2,2% americanos, 2,2% asiáticos e 4,2% não relataram antecedentes étnicos. Para processar os resultados de como as variáveis sexo, idade e etnia afetaram o *coaching*, foi feita a análise mediante coeficiente “r” de *Pearson*. O total dos pesquisados relatou que o *coaching* afetou positivamente sua vida pessoal e de trabalho, além de contribuir para a eleição de prioridades e tomada de decisões acerca de como usar seu tempo.

Este estudo ao caracterizar a atuação do psicólogo e de outros profissionais que utilizam o *coaching* pretende proporcionar as seguintes contribuições: Em primeiro lugar, poderá contribuir para os psicólogos e outros profissionais que atuam em organizações de trabalho cujo campo de atuação profissional oferece novos horizontes de atuação no rol de *coaches*. Em segundo lugar, contribuirá com as organizações de trabalho atingidas pelo serviço que nas últimas décadas procuraram delinear modelos organizacionais que atingem níveis mais elevados de eficácia, quer dizer, desafios de sobrevivência e competitividade mercadológicas. Uma outra contribuição refere-se ao desenvolvimento individual dos integrantes das organizações.

A atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* propõe-se a investigação de um campo de atuação profissional em desenvolvimento “*coaching*” que, segundo a literatura revisada o fenômeno é atual no Brasil e são poucas as pesquisas que abordam as alternativas de intervenção dos psicólogos e de outros profissionais que usam o *coaching* como prática profissional, bem como os benefícios individuais e organizacionais que têm trazido sua aplicação no âmbito organizacional.

Tendo como base investigações como a de Olivero (1997), *Judge* e *Cowell* (1997) e *Gegner* (1997) e frente ao fato de que são poucas as pesquisas no Brasil

que especificamente focam as características da atuação do psicólogo e de outros profissionais que praticam o *coaching*, pretende-se ampliar os conhecimentos dentro desta temática, levando-se em conta as seguintes categorias: (1) Significado da atuação dos profissionais no *coaching*, (2) Aspectos que indicam a necessidade de *coaching*, (3) Planejamento do *coaching*, (4) Plano de ação no *coaching*, (5) Perspectivas teóricas usadas no *coaching*, (6) Avaliação e acompanhamento do *coaching*.

O trabalho de caracterizar o *coaching* é um importante aporte para os psicólogos e outros profissionais *coaches* que fazem uso desta prática nas organizações de trabalho no Brasil e na América Latina, enquanto um campo de atuação emergente no Brasil e de novas oportunidades de atuação. Desta maneira o problema de pesquisa se explicita na seguinte pergunta: **O que caracteriza a atuação do psicólogo e de outros profissionais que praticam o *coaching* nas organizações de trabalho?**

## Estrutura do estudo

A estrutura da dissertação foi organizada da seguinte maneira:

Na parte introdutória, procurou-se explicitar o conceito de *coaching*, os diferentes estudos que têm sido feitos a respeito do tema e a justificativa do estudo, concluindo com a formulação do problema de pesquisa na forma de pergunta.

No capítulo 1, denominado base conceptual, estão sistematizados os conhecimentos encontrados na literatura a respeito de *coaching*. Este capítulo visou fornecer a sustentação teórica ao aprimoramento do problema, construção das relevâncias científica e social e fornecimento de subsídios à interpretação dos dados.

No capítulo 2, são apresentados os procedimentos utilizados na elaboração da pesquisa. Caracterizou-se o fenômeno *coaching* e os conteúdos coletados foram dispostos em categorias temáticas. Após, foram interpretados com base no quadro teórico de referência construído para a realização do estudo.

No capítulo 3, são descritos e interpretados os conteúdos coletados mediante o questionário aplicado a cada um dos participantes que fizeram parte da



amostra pesquisada. A sistematização e a interpretação dos conteúdos ocorreram mediante o estabelecimento de seis categorias de análise assim denominadas: 1) Significado do *coaching* para os profissionais participantes da pesquisa, 2) Aspectos que indicam a necessidade de usar *coaching*, 3) Planejamento do *coaching*, 4) Estabelecimento do plano de ação no *coaching*, 5) Perspectivas teóricas usadas no *coaching*, 6) Avaliação e acompanhamento do *coaching*.

No capítulo 4, foram feitas as considerações finais e limitações do trabalho de pesquisa realizado.

## CAPITULO 1

### **COACHING: NOVO CAMPO DE ATUAÇÃO?**

O *coaching* como campo de atuação vem recebendo atenção dos pesquisadores desde a década passada. O *coaching* parece ser distinto de outras intervenções em consultoria de gerência porque o serviço é diretamente dirigido ao indivíduo e os benefícios organizacionais são acumulados indiretamente por meio do desenvolvimento deste indivíduo (Garman, Whiston & Zlatoper, 2000). Segundo Araújo (1999.p.25) “*coach* é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. O *coaching* começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e você aceita comprometer-se com este papel”. A difundida adoção de *coaching* executivo pelas consultorias começou em meados de 1990, sendo que o *coaching* como intervenção encontra-se numa fase de desenvolvimento. No período 1995 até a atualidade ocorreu um incremento nas publicações sobre *coaching* nos Estados Unidos e o estabelecimento de uma organização profissional para *coaching*: *The Professional and Personal Coaches Association*, recentemente conhecida como *The International Coach Federation – ICF* (Kokesch & Anderson, 2001).

No enfoque proposto por Gil (2001), existem consideráveis convergências em relação às etapas de *coaching*:

- (1) Estabelecimento de uma relação de confiança: A relação entre o *coach* e seu cliente requer o estabelecimento de uma relação de mútua franqueza e confiança. Para isso, é necessário que entre ambos exista constante *feedback* e troca de experiências. Também é necessário que *coach* e cliente se disponham a cooperar um com o outro. Sem essa abertura o *coach* não poderá dispor de informações precisas e fidedignas para auxiliar o cliente.

- (2) Definição de objetivos: Está relacionado à clareza com que os objetivos são definidos. Quando o cliente não sabe definir como e para onde deve ir deve-se estimulá-lo a desenvolver e expressar seu próprio objetivo.
- (3) Análise do estado das coisas: Consiste em examinar as características do cliente com a finalidade de verificar os elementos que podem dificultar ou facilitar o alcance dos objetivos.
- (4) Estabelecimento do plano de ação: Com base nas informações obtidas, elabora-se o plano de ação. É importante que o plano de ação seja elaborado em conjunto e não imposto. O plano de ação necessariamente deverá contemplar: visão de futuro, identificar competências, resultados esperados, ações a serem implementadas, prazos e pessoas envolvidas no *coaching*.
- (5) Acompanhamento: Esta etapa tem por finalidade assegurar que o cliente se encontra no caminho certo.

Estas etapas são comuns à maioria das intervenções em *coaching*. Também existe consenso em relação à utilização das técnicas de avaliação, inclusive os questionários *feedback 360 graus*, que pressupõem a utilização de várias perspectivas de *feedback* nas quais o cliente é avaliado por seus pares, subordinados e supervisores em várias dimensões de desempenho.

Todas as informações são utilizadas para o desenvolvimento do cliente à medida que as diversas perspectivas fornecem um quadro completo do desempenho da pessoa por meio de entrevistas qualitativas, testes de personalidade e inventários de liderança. O propósito desses instrumentos é a coleta de dados para o *coach*, o cliente e para a organização.

Para examinar o *coaching* considerando sua influência nas pessoas é necessário saber, que o *coaching* tem sido associado a "uma competência que se forma na prática da consulta psicológica em organizações de negócios" (Brotman, Liberi, Wasylyshyn, 1998, p.5). Assim, psicólogos estão ajudando executivos a suscitar mudanças de comportamento neles próprios e na organização, que se concretizem em capacidade de liderança e preparação para o desenvolvimento das lideranças dentro da organização. Os psicólogos precisam definir critérios sobre as

capacidades que são necessárias nos *coaches* para obter a mudança de comportamento dos clientes por meio do serviço oferecido. O objetivo final da prática de *coaching* é freqüentemente sustentado pela mudança de comportamento do cliente e por meio da utilização de ferramentas psicológicas (Brotman, Liberi, Wasylyshyn, 1998).

Os *coaches*, por meio da prática de *coaching*, identificam capacidades necessárias a serem desenvolvidas nos clientes a fim de que modifiquem seus comportamentos. A mudança de comportamento ocorre como segue: o cliente apresenta uma mudança profunda no comportamento mesmo sobre pressão ou estresse. O novo comportamento é estabelecido quando se interioriza a profunda compreensão psicológica sobre o comportamento não desejado

Os *coaches* também assumem responsabilidades junto aos gerentes em relação a contratações. Caso a prática de *coaching* não considere os aspectos: desenvolver mudança de comportamento nas lideranças e a participação dos executivos nas decisões para contratação no trabalho, a utilização da prática de *coaching* estaria sendo subaproveitada. Profissionais que atuam como *coaches* precisam esforçar-se para promover um maior e completo entendimento do *coaching*, articulando as suas habilidades, capacidades e experiências necessárias para este tipo de atuação. Nesse sentido, as atribuições inerentes à prática de *coaching* instituiriam-se como uma atividade de consultoria que incorporará o desenvolvimento de estratégias de liderança e de desenvolvimento pessoal e profissional. Desta forma, o campo da Psicologia parece representar um recurso incalculável para os *coaches* advindos de diferentes profissões nas organizações de trabalho.

Tais concepções apresentadas remetem a uma atuação, que vise o incremento da produtividade na organização e o aprimoramento do ser humano, desenvolvendo competências nos clientes atingidos com o serviço. Assim, tenta-se ampliar o foco de intervenção dos profissionais quando se volta para a qualificação dos indivíduos e quando se lida com grupos dentro das organizações. Também devem ser consideradas as condições e relações de trabalho e os aspectos globais da própria organização. Mesmo tendo o fator humano como foco básico, o psicólogo pode integrar equipes que buscam compreender e alterar aspectos

substanciais da organização e sua inserção deixa de ser superficial e aproxima-se da formulação de políticas organizacionais (Bastos, 1992).

A partir dessa perspectiva, parece relevante refletir sobre os benefícios que traz para as organizações usar *coaching*. É necessário salientar também sua importância no desenvolvimento do trabalho em equipe e no aperfeiçoamento dos relacionamentos. Baseados na mudança de comportamento que o *coaching* traz.

Brotman et al (1998) identificaram um número de capacidades básicas que *coaches* usam para ajudar a realizar mudanças de comportamento. Tais capacidades necessárias incluem:

- **Auto conhecimento:** Conhecer as fraquezas, oportunidades e limites; procurar *feedback*; obter vantagem dos erros; abertura para crítica; não comportar-se defensivamente; ser receptivo para conversar sobre as falhas;
- **Escutar:** Praticar uma atenta e ativa escuta, ter a paciência para escutar as pessoas, poder reformular as opiniões dos outros mesmo quando existam divergências;
- **Integridade e confiança:** Ser amplamente confiável e sincero, guardar confidências;
- **O foco está no cliente:** Dedicar-se nas reuniões às expectativas e exigências dos clientes, estabelecer e manter uma eficaz relação com os clientes ganhando a confiança e respeito deles;
- **Disponibilidade:** Interessar-se sinceramente pelas pessoas, estar disponível e preparado para ajudar, demonstrar uma verdadeira empatia com as alegrias, frustrações e as dores dos outros;
- **Criatividade:** Poder formular novas e singulares idéias, facilidade para fazer conexões entre opiniões produzidas anteriormente na resolução de problemas inusitados e/ou projetos para o futuro;
- **Assertividade:** Saber lidar com clientes de mais experiência, entender como pensam os altos executivos e como funcionam os processos de informação, responder às necessidades que os clientes possuem. Ter a habilidade para aproximar-se dos outros.

## 1.1 HISTORIA DA PALAVRA *COACHING*

Para fazer uma análise da história da palavra *coaching*, é necessário deixar claro que um plano global de *coaching* não pode ser dissociado do planejamento da organização. Embora isso seja ou pareça óbvio, o fato é que, a dissociação existe. Assim, quanto mais próximos estiverem os objetivos da organização e os

das pessoas, tanto mais o esforço posto em jogo pelos indivíduos, sob a ação do *coaching*, trará bons resultados, quer para a organização, quer para o indivíduo.

O significado original da palavra inglesa *coaching* remonta-se aos tempos dos filósofos gregos que já estabeleciam esta prática com seus discípulos. A história da palavra *coaching* pode ser resumida no fato de que há 600 anos, em uma cidade da Hungria chamada *Kocs*, se construiu uma carruagem maior e espaçosa que as utilizadas na época. Esta novidade recebeu o nome de *Koczi szerer* ou “vagão de *Kocs*”. Em toda Europa a *Koczi* fez sucesso que virou sinônimo de carruagem. Franceses e Espanhóis adaptaram o nome para “coche” derivando-se a palavra inglesa “coach” que originou em palavras como “stagecoach”, referindo-se às diligências dos filmes de *bang-bang* até a classe turista dos aviões “coachclass”. Nas universidades inglesas do século XV freqüentadas pela nobreza britânica, os alunos eram conduzidos a assistir aula de *coach* conduzidos por um cocheiro ou “coachman”, que logo depois se transformou em gíria estudantil para batizar técnicos esportivos. Foi assim que o significado da palavra *coach* pode traduzir-se como a pessoa que ensina e conduz.

Tomando o significado de ensinar e conduzir pode-se dizer que os atuais conceitos corporativos de *coaching* têm suas origens nesses dois verbos. Pode colocar-se o exemplo de um estudante recém formado que tem dúvidas sobre o que seria melhor para seu futuro profissional: Conseguir um emprego ou abrir um portal na internet? Quais das duas opções seriam essenciais?. Existe então nesta situação de incertezas, a possibilidade de intervenção de um profissional *coach* com experiência em situações semelhantes, apto para oferecer conselhos e dicas valiosas. As dificuldades apresentam-se quando esses *coaches* são pessoas com as quais o cliente nunca teve algum vínculo pessoal. O *coaching* facilita o conhecimento mútuo entre o cliente e seu *coach*, em decorrência, chega-se a um melhor entendimento. Portanto ter um *coach* é melhor do que não ter, mas ter um *coach* distante, desinteressado e desinformado é pior ainda. O maior desafio para quem está na procura de um *coach* é encontrar o *coach* certo (Araújo, 1999).

## 1.2 ELEMENTOS USADOS POR PSICÓLOGOS NA ATUAÇÃO COMO *COACHES*.

Os psicólogos atuando nesta área emergente denominada de “*coaching*” precisam esforçar-se em promover o entendimento do *coaching* como novo campo de atuação, procurando dar a conhecer as competências, experiências e habilidades que se precisa ter quando se trabalha como *coach*.

Ainda que, diversos profissionais de diferentes formações contribuam com importantes habilidades para o trabalho com *coaching*, têm-se três elementos que possibilitam aos psicólogos possuir uma singular qualificação para atuar como *coaches*. Esses elementos segundo *Brotman* (1998) são: estratégias profissionais, instrumentos e formação. A combinação desses elementos capacita os psicólogos para conseguir superar as resistências do cliente que, face às mudanças, tanto pessoais como organizacionais, despertam medo, desconforto e incerteza no cliente.

### 1.2.1 ESTRATÉGIAS PROFISSIONAIS

Elemento importante que se caracteriza pela sólida construção na relação entre ambos, *coach* e cliente. Perguntar-se sobre essa relação faz pensar no pacto entre o *coach* e seu cliente, delineando compromissos baseados na confiança, no respeito, na confidencialidade recíproca e no aprofundar do reconhecimento do sucesso do cliente. Tem importância essa relação entre *coach* e seu cliente, sim, mas não é raro que os sujeitos envolvidos nessa relação negligenciem esta estratégia e passem diretamente “ao que interessa”: os resultados. Isso traz implicações negativas durante o *coaching*.

No entanto, o estabelecimento da relação de mútua franqueza e confiança precisa estar apoiada por constante *feedback* e troca de experiências, e também por uma disposição, do cliente e do *coach*, de cooperarem entre si.. A abertura que o cliente tenha com seu *coach* fará com que se possa dispor de informações precisas e fidedignas para auxiliar o cliente. Cabe destacar que se pode requerer mais de um encontro no início do *coaching* e convém que as reuniões iniciais

sejam face a face, para favorecer esse relacionamento. Considera-se que precisa haver um esforço do *coach* para que esse relacionamento não conduza a uma dependência (Gil, 2001).

A estratégia que reforça a probabilidade de um novo aprendizado e mudança é a coragem do *coach* para ensinar ao cliente a conhecer-se a si mesmo. Tal fato se constitui em um elemento central para desenvolver sua competência emocional. Estabelecer um efetivo trabalho com *coaching*, bem como ajudar a discernir a mistura de medos, ansiedades e vulnerabilidade do cliente, caracteriza no *coach* uma admirável paciência e habilidade para escolher o momento oportuno para agir (Brotman, Liberi e Wasylyshyn, 1998).

A caracterização da relação de confiança entre *coach*/cliente e o desenvolvimento de competência emocional direcionam para uma maior aprendizagem e para a mudança de comportamento do cliente ao ser ajudado a descobrir e transformar suas próprias competências, o que por sua vez, traduz-se em resultados como o aumento da eficácia na liderança da organização, por exemplo.

Em decorrência, o direcionamento na aprendizagem que o *coach* propõe ao seu cliente passa a ser muito importante para o crescimento profissional do mesmo, podendo ajudar a aprender, mas também a desaprender velhos paradigmas e adquirir novas visões. Os comportamentos que o *coach* ajuda a desenvolver no seu cliente não deixam de lado as opiniões e o poder de raciocínio do cliente, pelo contrário, faz com que o cliente consiga encontrar suas próprias soluções.

### 1.2.2 INSTRUMENTOS

Estes elementos proporcionam aprendizagem e estrutura suficientes que se objetivam em mudanças de comportamento do cliente. Constituem-se em instrumentos cuidadosamente selecionados, que exploram a história de desenvolvimento do cliente: testes de inteligência, de personalidade, de motivação, de estilo cognitivo e gerencial, de interesse e de atitudes. O profissional que utiliza estes instrumentos e por meio de entrevistas localiza que



vias devem ser trabalhadas e exploradas para que o cliente consiga seu desenvolvimento.

Complementa-se a exploração do cliente com *feedback* 360 graus. Instrumento elaborado com base nas competências consideradas importantes na organização. O *feedback* 360 graus avalia por meio de perguntas aos pares, subordinados, superiores e clientes, o quão bem um determinado profissional desempenha competências referentes ao cargo que ocupa. Além do mais, esclarece o que é importante na função do cliente e dá prioridade às competências que o cliente deve focalizar.

É um instrumento que, com base em informações reais serve de ajuda aos avaliados na elaboração de seu desenvolvimento, identificando o potencial e as habilidades do avaliado. Ajuda na implementação de mudanças organizacionais, alinhando os avaliados aos valores e estratégias da organização.

*Brotman* (1998) aponta que por meio de um apropriado *feedback*, o cliente pode entender o motivo da coleta de toda essa informação e porque devem ser trabalhadas as dificuldades encontradas. Isto gera um plano de desenvolvimento para a mudança de comportamento do cliente.

Cabe mencionar também o aporte de *James* (1999), que sugere um novo modelo para os *coaches*: O modelo de *Arnold Lazarus*. Este modelo inovador no campo da terapia cognitiva e do comportamento agrega valor ao uso dos instrumentos de avaliação utilizados de maneira comum. O foco de atenção no modelo de *Lazarus* está nos assuntos de maior problema para o cliente.

O modelo de *Lazarus* enfatiza os possíveis conflitos entre os traços característicos individuais do cliente e as exigências do trabalho deste, mensurando seus avanços de desenvolvimento. Observa a personalidade em sete dimensões chamadas de BASIC-ID (comportamento, afeto, sensação, imaginação, pensamento, relações interpessoais e a dinâmica biológica). O BASIC-ID agrega valor aos instrumentos comuns de avaliação utilizados no *coaching*, tais como os testes psicológicos 16PF e *The Myers-Briggs* os quais fornecem excelentes perspectivas de desenvolvimento, por exemplo: introversão e extroversão, sensibilidade e compaixão. Assim, o BASIC-ID fornece enfoque aos problemas

de situações de *stress* que se apresentam tais como: metas de desempenho corporativo, desempenho pessoal e possíveis mudanças de carreira.

Dessa forma, profissionais capacitados no assunto podem ajudar seus clientes a conseguirem melhorar a direção de sua vida pessoal, começando pelo auto-conhecimento. Quando o *coach* gera *feedback* é fundamental que se vinculem os resultados obtidos mediante os testes de inteligência e de personalidade, com a realidade de trabalho do executivo e com a cultura organizacional da empresa. O *coach* precisa permanecer atento em como o crescimento pessoal de seu cliente pode resultar em mudanças de comportamento que facilitem mudanças necessárias em sua organização.

### 1.2.3 FORMAÇÃO

As estratégias profissionais e os instrumentos constituem os dois elementos que os profissionais precisam desenvolver para conseguir atuar no papel de *coaches*. O último elemento é a formação em psicologia. Em conjunto, os aspectos representados pela formação em psicologia, centenas de horas de rigorosa supervisão e saber lidar com as pessoas qualifica os psicólogos para um trabalho com características mais significativas para atuar como *coaches*. Nessa perspectiva, o *coaching* apresenta-se como um campo de atuação repleto de potencial para os psicólogos que queiram apoiar pessoas, orientando o seu caminho para o alcance de resultados tanto pessoais como profissionais.

Os fundamentos éticos do elemento formação em psicologia abrangem: (a) clareza sobre a falibilidade do *coach* como agente de mudança, (b) auto-exame com o objetivo de conservar a objetividade, (c) controle de impulsos para compreender e facilitar a revelação de *insights* (tomada de consciência dos próprios processos psicológicos, dos medos e desejos inconscientes) que se possam transformar em mudança de comportamento, (d) conservação de limites apropriados com o cliente, (e) saber usar o momento oportuno para agir e liberar o material analisado, (f) critério adequado para preservar o sigilo das informações obtidas, (g) convicção de que as necessidades da organização serão supridas por meio do crescimento pessoal do cliente e da mudança de comportamento (Brotman, Liberi e Wasylyshyn, 1998).

## 1.3 FORMAS DE *COACHING*

### 1.3.1 *COACHING* INTERNO E EXTERNO

Nas apresentações conceituais feitas sobre *coaching* distinguem-se duas definições: os conceitos de *coaching* interno e externo. As práticas de *coaching* interno e externo têm diferenças sutis. O papel desempenhado por um *coach* interno é promovido por um profissional experiente que detenha um perfil de liderança e que tenha como objetivo o desenvolvimento de outros profissionais, ajudando-os a fazer melhor uso de seus recursos em busca de melhores resultados (De Paula, 2001).

A este profissional é atribuída à tarefa de elaborar e planejar um programa que deverá produzir crescimento profissional e pessoal no cliente participante do *coaching*. O *coach* interno tem conhecimento vasto sobre os sistemas da organização e com frequência pode ser mais flexível, já que se encontra dentro da organização e conhece os fluxos de desenvolvimento da mesma (Frisch, 2001).

O profissional que atua no papel de *coach* interno, pode assumir varias outras funções e interações formais e informais com os seus clientes. As interações que assume dentro da organização podem desconcertar e aumentar a preocupação no que se refere à confiança que deve inspirar como *coach*, já que, o relacionamento de mútua confiança que deve existir entre o *coach* e seu cliente, poderia ser considerado como um relacionamento que está sendo comprometido. É preciso também considerar a personalidade, a sensibilidade e a confiança do *coach* que é expresso no comportamento que assume nas sessões de *coaching*.

Sabendo que o *coaching* interno foca-se no nível individual, o direcionamento está na maximização de uma capacidade específica do cliente. Para o treinamento de um *coach* interno algumas sugestões podem ser oferecidas como o conhecimento sobre aconselhamento em comportamento organizacional e sobre conhecimentos inerentes da psicologia. O *coach* interno precisa ter uma compreensão minuciosa da orientação de *coaching* mais apropriada para a organização na qual trabalha. A lista a seguir oferece uma orientação dos

comportamentos requeridos para ser um *coach* interno. O *coach* interno na relação de orientação ao cliente:

- ❑ Constrói um bom relacionamento com seus colegas visando focar o crescimento pessoal e o desenvolvimento profissional;
- ❑ Adapta-se às sessões de *coaching* com mais confiança e segurança;
- ❑ Sente uma profunda satisfação, fazendo descobertas sobre o comportamento do cliente dentro da organização;
- ❑ Compreende e simplifica os diversos comportamentos que seus clientes apresentam para que as outras pessoas que estão por fora entendam, fazendo com que outorguem importância ao trabalho que realizam na organização;
- ❑ Entende que acontecem mudanças e desenvolvimento nas pessoas e utiliza estas idéias como guia para colocar maior empenho no *coaching*;
- ❑ Utiliza o otimismo e criatividade para abordar os desafios do dia a dia no trabalho. Todas as pessoas na organização são consideradas fonte de idéias e sugestões para um contínuo aprendizado no local de trabalho;
- ❑ Mostra habilidade em uma variedade de tópicos relacionados à alta administração, proporcionando orientação no momento apropriado;
- ❑ Exercita uma excelente função como ouvinte quando procura informação;
- ❑ Mantém o equilíbrio entre o compromisso individual de seus clientes e da organização conseguindo algumas mudanças entre as múltiplas funções das pessoas dentro da organização;
- ❑ Aprende continuamente com as experiências e difunde essas experiências no *coaching*;
- ❑ Solicita ajuda quando os assuntos estão fora da sua perícia. Caso não consiga ajudar na dificuldade que tem seu cliente, encaminhá-lo para outro profissional que possa apoiá-lo;
- ❑ Sente-se satisfeito e recompensado com o fortalecimento da organização e da alta administração (Frisch, 2001).

De outro lado, o *coach* externo é geralmente um profissional de fora da organização, que é contratado mediante um compromisso formal para trabalhar com os indivíduos, grupos e equipes da organização. Por este profissional ser externo à organização, traz maior isenção do seu trabalho, por ele não estar vivendo diretamente as cobranças internas e não estar inserido na tela de vínculos relacionais da organização. Porém, é fundamental que tenha vivido com profundidade o ambiente organizacional em funções de liderança e que tenha habilidades em lidar com os aspectos emocionais humanos.

A função do *coach* externo é a de ajudar os seus clientes a descobrirem e utilizarem todo o seu potencial, disponibilizando tempo para escutá-los (Golgrab,

2002). Segundo Caironi (2002), o *coach* externo baseia-se na objetividade de seus resultados e na discussão de temas mais sensíveis, que não podem ser compartilhados com uma pessoa que trabalha dentro da organização. Contudo, o *coach* externo faz uma avaliação de entrada dos seus clientes como referência para iniciar as sessões de *coaching*.

Acontece que o *coach* interno como o *coach* externo conhecem as vastas bases de informação da organização, e têm acesso aos resultados dos processos organizacionais, aos registros da avaliação de desempenho e dão suporte aos objetivos da alta administração no crescimento e desenvolvimento desta. Portanto, ambos podem proporcionar uma avaliação objetiva dos principais problemas para o crescimento da organização, atingindo um público diferente. Mas não necessariamente o papel desempenhado pelo *coach* interno é superior ao papel desempenhado pelo *coach* externo.

A pessoa responsável, que habitualmente é o chefe ou o departamento no qual o cliente que faz *coaching* trabalha, tem conhecimento sobre o trabalho de *coaching* que está sendo desenvolvido. Ambos, tanto *coach* e cliente sabem qual é o plano de desenvolvimento da organização. Por essa razão existe clareza entre o que deve ser identificado, o que é confidencial e o que deverá ser compartilhado.

A informação obtida nas sessões de *coaching* precisa ser compartilhada com a organização. O planejamento de desenvolvimento e os progressos conseguidos podem incluir, além da participação do cliente e do *coach*, a participação do chefe e representantes da área de recursos humanos que poderão decidir a informação que será proporcionada à alta administração. Naturalmente, o *coach* poderá sentir-se livre para reunir e para excluir informação, conferindo independência ao seu papel (Frisch, 2001).

Não obstante, perante a existência de tentativas para delinear os conceitos de *coach* interno e externo, é importante assinalar quem não faz *coaching*. Existem atividades que são similares à atuação do *coach* interno e é útil ressaltar suas diferenças. Particularmente, o papel do consultor geral com frequência desenvolvido pelos profissionais de recursos humanos e outros consultores internos não devem ser tomados como *coaching* interno.

Embora aconselhem e debatam assuntos relacionados sobre temas da organização, considerem alternativas e façam recomendações, suas metas e objetivos são diferentes. Ao aconselhar em assuntos como recrutamento e compensações, o interesse maior está somente na perícia com que se executam essas atividades e não no comprometimento com o cliente como um todo, com sua realização e seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Considerando que as organizações precisam de ferramentas para levar seus executivos ao alcance de objetivos, pode-se ver de qualquer modo, que nem todos os executivos crescem tanto pessoal quanto profissionalmente, porque algumas organizações têm pressupostos culturais que limitam seu crescimento. Quando a organização não atinge seus objetivos, isto pode ser visto como uma oportunidade, na qual as organizações e seus executivos se dão conta da necessidade de procurar ajuda nos recursos externos, sendo o *coaching* uma alternativa (Kokesch & Anderson, 2001).

### 1.3.2 COACHING CORPORATIVO

Dutra (1999) assinala as especificações entre os conceitos de *coaching* individual e *coaching* corporativo que podem ser caracterizadas de modos diferentes. Na prática do *coaching* corporativo a organização é quem contrata o *coach*. Podem-se identificar dentro do conceito de *coaching* corporativo os seguintes programas:

- ❑ O *coaching* executivo: Realizado através de reuniões individuais ou por telefone, o executivo recebe o *coaching* para administrar crises, aperfeiçoar seu desempenho e acelerar sua carreira.
- ❑ O *coaching* em grupo: Realizado pessoalmente ou por telefone, no qual os executivos recebem o treinamento que precisam de acordo com a necessidade da empresa, objetivando, por exemplo: aumento de sinergia, preparação e implementação de mudança (caso de fusões, aquisições) fortalecimento de seus alicerces pessoais.
- ❑ O *masterful management*: Um programa de redefinição de paradigmas organizacionais no qual se capacita o profissional para geração de resultados

desejáveis. Os participantes terminam o programa com mais predisposição para a realização em relação aos seus próprios resultados.

### **1.3.3 COACHING INDIVIDUAL**

De maneira fundamental, o *coaching* é um processo útil que pode atrair o interesse de diversos clientes não só executivos, mas também para uma variedade de outros indivíduos. Os *coaches* usam rótulos que indicam o foco principal do trabalho do *coach*, variam desde “*coach* executivo”, “*coach* de negócios” até “*coach* de qualidade de vida”. Pode-se afirmar que, as pessoas contratam *coaches* por uma diversidade de motivos.

No caso do *coaching* individual é o indivíduo quem contrata o *coach*. É assim que o cliente tem maior autonomia em relação aos resultados e prazos. A agenda de reuniões é definida somente pelo cliente e trabalham-se suas preocupações, objetivos e metas. Neste caso não existem outras pessoas (chefe, subordinados, pessoal de recursos humanos ou da área de treinamento) envolvidas com o trabalho de *coaching* (Dutra, 1999).

Pode-se também mencionar que os pais ao proporcionarem educação a seus filhos, os professores de ensino fundamental e os tutores assemelham-se ao papel de *coaches*. O treinamento individualizado para pessoas que desejam alcançar um novo nível de qualidade de vida pode ser considerado como *coaching*. Considera-se também *coaching* nos casos em que se ensina ao cliente a administrar crises, aperfeiçoar o desempenho ou acelerar a carreira (Gil, 2001).

Caberia agregar que o *coaching* individual também se dirige para a otimização da qualidade de vida das pessoas que são atingidas com o serviço, sendo que é o indivíduo quem contrata o *coach*.

## **1.4 NÍVEIS DE COACHING**

Segundo *Minor* (2003), diversas são as abordagens que um *coach* pode adotar para fins de *coaching*, vai depender do nível de desempenho do cliente, do relacionamento do *coach* e do cliente e das metas traçadas nas sessões de *coaching*. Podem ser utilizadas as seguintes abordagens:

❑ Melhorar o desempenho padrão

O *coach* precisa usar uma abordagem diretiva com a finalidade de estabelecer normas e rever expectativas quando o cliente não sabe o que fazer ou como desempenhar uma determinada tarefa.

❑ Manter o desempenho padrão

O *coach* utiliza diversas estratégias de reforço e recompensa para manter o cliente interessado no trabalho que realiza e conseguir atender as exigências e normas funcionais.

❑ Superar o desempenho padrão e desenvolver novos conjuntos de habilidades

O *coach* avalia as necessidades de desenvolvimento do cliente que já está atendendo as expectativas funcionais, oferecendo-lhe oportunidades dentro e fora da função que realiza.

Esta abordagem tem por finalidade auxiliar o cliente na passagem ao nível seguinte de responsabilidade em termos de alcance ou profundidade funcional, não significando necessariamente uma promoção vertical. Assim a relação *coach*/cliente envolve uma parceria em que são examinadas tanto as necessidades da organização quanto as do cliente.

## **1.5 MENTORING, COUNSELING E COACHING SÃO CAMPOS DE ATUAÇÃO SIMILARES?**

O *coaching* apresenta algumas interfaces com outros conceitos? É possível mostrar como, na prática, diferenciam-se “*mentoring*” “*counseling*” e “*coaching*”? Distinguir semelhanças clarifica propósitos e resultados, mostrar que na prática os termos assinalados decorrem das perspectivas e percepções que têm os profissionais que atuam como “*mentors*”, “*counselors*”, ou “*coaches*” também contribui para tornar clara as práticas de *mentors*, *counselors* e *coaches*.

Enquanto o *counseling* é um campo de atuação tradicional dos terapeutas advindos da área clínica, o *coaching* é uma forma de consultoria que se caracteriza como um campo de atuação recente no Brasil. O *coaching* é também aprendizagem recente que visa aumentar o desempenho do ser humano no trabalho. Já o *mentor* é frequentemente considerado como patrocinador interno da



organização, que pode conduzir as oportunidades de carreira, especialmente para gerentes de alto potencial de grupos representativos (Frisch, 2001)

Pensar nas competências necessárias e particulares de um *coach* e as de um consultor é colocar limites entre ambos os campos de atuação. O esclarecimento desses limites ainda não se encontra totalmente definido.

A interdependência que caracteriza os termos “*mentoring*”, “*consulting*” e “*coaching*” não significam que sejam sinônimos nem que se confundem como campos de atuação que executam atividades similares. A diferença pode centrar-se em uma questão conceptual e no tipo de vínculo que se estabelece com o cliente, mas em ambos os casos o objeto de estudo são as organizações de trabalho.

A consultoria inicia-se com a própria diversidade dos consultores, que optam por parâmetros de atuação diferentes segundo as diversas alternativas de como o problema apresenta-se, das linhas teóricas que sustentam suas práticas e interesses e das áreas em que estão preparados para atuar. Dependendo da situação específica, do tipo da organização, do problema apresentado, dos objetivos que devem ser alcançados e das expectativas do cliente, um tipo de prática se mostrará mais adequada.

Será possível estabelecer diferenças significativas entre *mentoring*, *counseling* e *coaching*? Que critérios específicos são necessários para atuar em cada campo? Na verdade, os clientes solicitam *mentoring*, *coaching* ou *counseling* quando necessitam de uma mudança. Separar cada campo de atuação, quando se assume que os três tem atividades de atuação similares, parece incoerente. Afirmar que são campos de atuação iguais, também não parece adequado. Identificar as relações que existem entre eles, bem como diferenciá-las, avança na tentativa de tentar esclarecer as especificidades desses três termos.

Em um artigo de 2004 (Um conselho aos executivos) a Revista Exame do mês de Abril explica que alguns dos fatores que se reconhece como sendo pontos de diferenciação entre *mentoring*, *counseling* e *coaching* seriam: quem oferece o *coaching*, quem o usa, para que serve e quanto dura.

**Tabela 1. Pontos de diferenciação entre *counseling*, *coaching* e *mentoring***  
**Fonte: *Counselling by Angerami***

<b>Diferenças entre os três tipos de aconselhamento de carreira</b>	<b><i>Counseling</i></b>	<b><i>Coaching</i></b>	<b><i>Mentoring</i></b>
<b>Quem oferece</b>	Geralmente alguém de fora da empresa	Pode ser alguém de dentro da empresa ou um profissional especializado.	Normalmente um profissional mais velho
<b>Quem usa</b>	Pessoas que precisam tomar uma decisão (geralmente do topo da empresa)	Pessoas que precisam treinar suas habilidades e competências.	Em geral jovens iniciando a carreira
<b>Para que serve</b>	Ajudar a mapear a situação e sugerir rotas	Promover mudanças de comportamento para atingir um novo objetivo.	Facilitar avanços na carreira sobre a forma de atenção e amizade.
<b>Quanto dura</b>	Pontual	Constante	Temporário

Assim, também Hart (2001) apresenta um estudo feito com 30 profissionais que praticam *coaching*, terapia ou ambas as práticas, os pesquisados por Hart identificaram diferenças entre os conceitos de *coaching* e terapia no foco de atenção, no tempo de orientação, o tipo de orientação com os seus clientes e nos temas que se tratam tanto na terapia como no *coaching*. A diferença que Hart encontrou radica no que os clientes de *coaching* visualizam como objetivos e ações concretas que conduzem a esses objetivos, sendo que na terapia é assumido como pressuposto que o cliente procura ajuda terapêutica quando se encontra em crise. Os entrevistados por Hart manifestaram que no *coaching* existe maior flexibilidade no relacionamento com seus clientes e que não se investiga o passado do cliente nem o porque o cliente se comporta de tal o qual maneira.

Será possível mostrar que na prática “*mentoring*” “*counseling*” e “*coaching*” diferenciam-se? Para explicar a diferença poder-se-ia afirmar que a aplicação de *mentoring* é restrita àqueles empregados que têm muito potencial e que se revelam promissores, mas que precisam de ajuda para ter um desempenho de nível muito mais elevado. O mentor precisa ser escolhido entre as pessoas capazes de representar os valores da organização e com autoridade suficiente para proporcionar os meios para que o desempenho de seus clientes atinja o nível pretendido. O mentor não precisa se aprofundar na construção de habilidades ou na mudança de comportamento.

Tanto que no *counseling*, o *counselor* avalia a personalidade e atitudes do cliente, analisa os resultados e aconselha de acordo com as alternativas mais adequadas com o perfil do cliente. É essencial ajudar o cliente a melhorar sua habilidade em observar e a analisar as informações sobre ele mesmo e auxiliá-lo para tornar-se um participante ativo na identificação de seus próprios problemas (Schein, 1975).

No *coaching*, verificam-se através de questionamento quais são os valores e necessidades do cliente. Através de perguntas facilita-se que o próprio cliente crie um elenco de alternativas que o leve a se autoconhecer. Também por meio de perguntas, o *coach* levanta quais as vantagens e desvantagens da cada opção, facilitando a escolha do cliente por uma alternativa. Utiliza-se também o *brainstorming* (técnica para desenvolver novas idéias. Durante um período de intensa concentração se anota qualquer idéia que venha à mente, independente de quão aparentemente inapropriada essa idéia possa parecer), junto ao cliente para que ele monte a estratégia que o levará com facilidade e segurança à prática da alternativa eleita. Definida a alternativa (objetivo) e a estratégia (como chegar lá), o *coach* acompanhará todo o aprendizado, apoiando e dando o suporte necessário para que a mudança aconteça da forma mais fácil e consistente.

Outro aspecto importante é que o *coach* não aconselha no sentido de indicar o que precisa ser feito. Primeiro, porque o cliente é quem melhor conhece quais seriam as soluções mais adequadas para seu caso. Segundo, porque dizer o que precisa ser feito, exclui do cliente a oportunidade de expressar suas reais

necessidades e expectativas. Um dos aspectos comuns aos três conceitos é a escolha/decisão do cliente de qual alternativa será adotada (Dutra, 1999).

## 1.6 DESENVOLVIMENTO DO *COACHING*

A ajuda que um *coach* oferece deve levar o cliente a desenvolver uma capacidade maior da que estava sendo utilizada. O *coach* proporciona um *feedback* ao cliente sobre seu comportamento e o impacto que tem sobre os outros dentro e fora da organização. Dando *feedback* ao cliente incrementa-se sua autoconsciência, sua auto-estima e a melhoria da comunicação com os pares (Kokesch & Anderson, 2001).

O processo de dar e receber *feedback* é um componente importante da aprendizagem no *coaching* sem o qual não é certo que possa ocorrer o aprendizado. Dar e receber *feedback* é a oportunidade que se tem de transmitir as próprias percepções sobre o cliente, alimentando a relação pessoal ou profissional no *coaching* para que ela seja mais satisfatória para ambos *coach* e cliente. Portanto, o processo requer que o *coach*, confie no seu cliente, respeite a sua capacidade crítica e reconheça a sua total responsabilidade pelo resultado final.

Receber *feedback* é a oportunidade que se tem de conhecer e acatar a percepção do cliente a respeito do *coach* (os valores pessoais, opiniões, expectativas e reações), compreendendo-o melhor e verificando quanto a sua percepção sobre o *coach* é verdadeira. É muito importante que o cliente possa dar *feedback* ao *coach* com frequência. Só assim o *coach* saberá se está exercendo plenamente o seu papel e se isso está funcionando para o cliente (Araújo 1999). Sendo assim, o *feedback* precisa ser inserido dentro do *coaching* de forma adequada para que o *coach* possa afirmar que seu cliente está conseguindo a aprendizagem dos conteúdos corretamente.

A literatura da área da psicologia tem contribuído com a maioria das técnicas e métodos sobre o tema e um dos autores que explicitam como desenvolve seu papel de *coach* é *Diedrich*.

*Diedrich* (1996) atua como *coach* levando em consideração que o *coaching* é um processo estruturado e seguro que se centra no cliente. Três

princípios da *American Psychological Association* proporcionam uma estrutura de referência para *Diedrich* na execução das atividades de *coaching*:

- ❑ **Princípio 1 : A natureza no processo de aprender:** aprender é um processo natural que persegue metas pessoais significativas. É ativo e volitivo, ambas as características são intermediárias dos campos interno e social. É um processo de descobrimento e construção pessoal no sentido de compartilhar informações e experiências, filtrando-se por meio de percepções individuais, pensamentos e sentimentos. (*Learner- Centered Psychological Principles*, 1995)
- ❑ **Princípio 2 : Influência motivacional na aprendizagem:** a profundidade e a amplitude para entender este princípio está na influência de como aprende-se e lembra-se por meio da autoconsciência e fé no próprio controle pessoal, competências e habilidades, clareza dos valores sociais e pessoais, interesses e metas, expectativa pessoal para o êxito ou fracasso, afeto e emoção, motivação para aprender (*Learner- Centered Psychological Principles*, 1995).
- ❑ **Princípio 3 : Aceitação social, auto estima e aprendizagem:** aprendizagem e auto estima são desenvolvidas quando os indivíduos baseiam suas relações no respeito mútuo (*Learner- Centered Psychological Principles*, 1995).

*Diedrich* (1996) para fazer *coaching* usa o *Hay/Mc Ber Executive*, um processo planejado que avalia as deficiências do cliente e guia seu desenvolvimento. Este processo ajuda a identificar e localizar as capacidades que se presumem necessárias para um desempenho eficaz e as capacidades individuais que o cliente possui.

O método apresentado pelo autor também proporciona um entendimento do estilo do cliente e seu impacto no clima organizacional. Este método fornece uma estrutura para o planejamento, desenvolvimento de *coaching* individual e melhoramento de desempenho do cliente a partir de um programa que combina três horas de entrevista estruturada, com testes psicométricos de sua escolha (*The FIRO- B or Element B* e às vezes o teste de personalidade 16PF), junto com o processo de *feedback*. *The FIRO- B* explica como as necessidades pessoais afetam

vários relacionamentos interpessoais. Oferece uma visão ampliada do comportamento de quem é avaliado e dos outros, reconhecendo as opções para seu crescimento e a produtividade no trabalho.

A tarefa de *Diedrich* como consultor da *Hay Group Consulting* centra-se freqüentemente na necessidade de identificar e modificar o impacto no estilo de direção do cliente na eficácia individual e de grupo e fornecer um rumo prático para aqueles executivos de topo (sênior) de organizações com problemas no desempenho, e em ajudar o cliente a adaptar-se com eficácia e rapidez à mudança. O método de *Diedrich* enfatiza o uso do planejamento e controle, tendo em consideração as necessidades de desenvolvimento individual e de desempenho organizacional.

Segundo *Diedrich*, as seguintes atividades precisam ser desenvolvidas toda vez que se requer os serviços de um *coach*:

- ❑ Detalhar o plano de ação com o dirigente principal da organização antes de desenvolver a proposta de *coaching*. Depois combinar o contrato para a execução do *coaching*.
- ❑ Identificar grandes necessidades do cliente num período de doze meses,
- ❑ Detalhar por escrito a proposta, para depois debatê-la com o dirigente principal e o cliente.
- ❑ Acordar entre as partes interessadas as expectativas e o formato planejado para o desenvolvimento.
- ❑ Avaliar trimestralmente o desenvolvimento das sessões com o cliente e o dirigente principal.

Deve-se considerar que o que foi até aqui explicitado sobre as atividades que desenvolve um *coach* não diferem das atividades de um consultor, já que o *coaching* faz parte da consultoria de negócios. As características de atuação de um psicólogo em *coaching* têm concordâncias com as características de atuação de um consultor em relação à forma como são facilitados os processos de decisão dentro da organização, sendo que o profissional que atua no papel de *coach* pode também participar dos processos decisórios da organização.

Uma outra perspectiva referente ao *coaching* é apresentada por Laske (1999), que define o *coaching* como uma prática multidirecional que observa a interação entre o cliente e a organização. Laske apresenta um modelo de *coaching*, levando em consideração um conjunto de mapas cognitivos que tentam descrever, analisar e entender as atividades de *coaching*. O autor concebe esses mapas cognitivos como ferramentas para observar as interações entre o cliente e a organização, nos aspectos cognitivo e afetivo. Denomina esses mapas cognitivos como casas: a casa profissional e as casas de negócios.

Na Casa Profissional encontram-se o *coach* e o cliente. A casa possui três andares, um diferente do outro. O térreo é chamado de *self* o primeiro andar chama-se contexto no trabalho, o segundo andar recebe o nome de programa de trabalho profissional e o terceiro andar é chamado de cultura pessoal.

- *Self*, que se refere ao papel profissional desempenhado pelo cliente, é mais inconsciente e informal. O *self* usa a linguagem dos sonhos, metáforas, sentimentos, intuição e respostas psicológicas para representar a realidade.
- Contexto no trabalho considera os parâmetros da situação de trabalho do cliente, incluindo seu relacionamento com o *coach*. Isto significa estabelecer dentro da hierarquia da organização o equilíbrio imediato das interações do cliente com a organização.
- Programa de Trabalho Profissional representa a ideologia do cliente no contexto da organização. Nos termos da ciência cognitiva, o programa de trabalho profissional é um conjunto de teorias e suposições que o cliente faz sobre seu trabalho que guiam sua conduta dentro da organização.
- A Cultura Pessoal inclui os princípios morais e os sistemas de valores do *coach* e do cliente, como também suas qualidades individuais, impressões cognitivas e estilos particulares de aprender. Portanto, coloca-se como um tópico de grande relevância no *coaching*, a relação da cultura pessoal do cliente com a cultura da organização.

Nas Casas de negócios a ênfase do *coaching* muda da esfera pessoal para a esfera organizacional e para os aspectos sistêmicos de funcionamento do cliente na organização. O ponto de convergência entre a esfera pessoal e a esfera

organizacional são as interações entre o cliente e a organização, associadas ao funcionamento do dia-a-dia do cliente chamado de Primeira Casa de Negócios, e de outro lado, a capacidade de liderança do cliente, chamada Segunda Casa de Negócios.

Na Primeira Casa de Negócios o *coach* leva em conta a perspectiva estrutural e política da organização do executivo. A primeira Casa de Negócios lida com as situações do cliente na organização e com os pensamentos, sentimentos e idéias evocadas pela condição de poder do cliente dentro da organização. Fundamentalmente, a Primeira Casa de Negócios está preocupada em como o cliente assume o papel que a organização outorga-lhe, sendo que os papéis que o cliente assume dentro da organização dependerão de como a organização está estruturada.

Na segunda Casa de Negócios o *coach* modela a capacidade na escolha de diversas perspectivas nos assuntos organizacionais, como os requeridos em posições de liderança. A responsabilidade fundamental do *coach* na Segunda Casa de Negócios é a reeducação. A reeducação precisa tornar diferente a estrutura cognitiva da pessoa, sendo que a estrutura cognitiva abrange os modos de percepção, as maneiras de enxergar o mundo social e material, também como os conceitos, expectativas e crenças com as quais a pessoa julga as possibilidades e as conseqüências de ação. A reeducação precisa comprometer-se a alterar os valores e as estruturas cognitivas da pessoa, os valores abrangem não só os fundamentos do que deveria ou não se deveria fazer, também abrange as diversas reações frente a situações de censura ou de consentimento. Reeducação requer uma mudança simultânea, tanto cognitiva quanto de comportamento.

O cliente tem habilidade nas Casas de Negócios e possui conhecimentos e experiências sobre suas atividades dentro da organização, como também sobre os pressupostos ideológicos que orientam seus comportamentos. O *coach* desenvolve conhecimentos sobre a organização de forma indireta, a partir da visão do cliente.

Obviamente, é impossível para o *coach* ter proficiência e perícia nas duas Casas de Negócios e considerar todos os assuntos gerados pela composição estrutural e particular da organização. Por isso, dependendo da experiência de



observação organizacional que possua o cliente, o *coach* pode preferir desempenhar certos papéis em detrimento de outros.

O fundamental da perspectiva descrita por *Laske* (1999), situa-se no fato de que o acordo estabelecido no *coaching* está orientado para saber o que acontece quando se faz *coaching* e não como se faz *coaching*. É concebido como um relacionamento pessoal e profissional que não só é informativo (fomentar aprendizagem), mas é transformador (fomentar o desenvolvimento do cliente).

O modelo de *Laske* (1999) apresenta também dois conceitos: o primeiro conceito chamado "*agentic*"<sup>4</sup> e o segundo conceito chamado "*ontic*".<sup>5</sup> Para *Laske*, muito da complexidade das tarefas do *coaching* compreendem uma constante e profunda interação entre esses dois conceitos de desenvolvimento humano, tanto para o *coach* quanto para o cliente.

No entanto, os diferentes métodos utilizados no trabalho como *coaches* constituem-se um ponto de discussão importante. A procura de uma maior correspondência do campo de atuação dos *coaches* nas organizações, aproxima-se de uma reflexão crítica do fazer do psicólogo e de outros profissionais no *coaching*. Indagar sobre as características da atuação dos psicólogos e de outros profissionais no *coaching* são passos que correspondem a um processo de avaliação dos aspectos que se encontram relacionados com o atuar dos profissionais nas organizações. Identificar as características de atuação dos psicólogos e de diversos profissionais que atuam como *coaches* é parte da ampliação dos modelos de atuação profissional. A observação, descrição e caracterização do atuar dos psicólogos e de diferentes profissionais no *coaching* mostram-se relevantes no avanço do conhecimento do modelo básico de atuação nas organizações de trabalho.

## **1.7 OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

---

<sup>4</sup> O desenvolvimento acontece no organismo humano

<sup>5</sup> O Organismo humano experimenta mudanças no seu desenvolvimento como um fato natural no decorrer de sua vida.

No âmbito das organizações, as mudanças do ambiente organizacional e tecnológica ocorrem rapidamente. Essas mudanças afetam as relações no ambiente de trabalho e a responsabilidade que a organização tem com as pessoas que nela trabalham. As pessoas que trabalham nas organizações precisam saber lidar com as implicações dessas mudanças e dos impactos inevitáveis que ocasionam no sistema mental do indivíduo. Assim, ter que maximizar o desempenho organizacional e a satisfação individual tem que ser combinando as necessidades individuais e da organização, sendo este o desafio para o futuro.

A necessidade de acompanhar as mudanças culturais, sociais, tecnológicas e econômicas que repercutem de modo direto ou indireto nos diversos contextos do âmbito de trabalho têm sido traduzidas em alterações importantes na força de trabalho e nas estruturas das organizações propriamente ditas. Essas alterações são refletidas em climas organizacionais instáveis dentro das organizações, que exigem contínuo ajustamento das mesmas, com a finalidade de garantir a sua sobrevivência e seu crescimento.

A ocorrência de comportamentos e atitudes negativas do cliente em relação à organização, seja porque a organização impõe regras ou quando as condições ambientais e tecnológicas da organização alteram-se, origina que as organizações tentem aprender para conseguir adaptar-se às mudanças. Quando as organizações não se adaptam às mudanças, resultam frustrações, baixa produtividade e ausência de inovações para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. Os distintos pontos de vista sobre o que é importante para a organização fazem com que os esforços de melhoramento dos processos de aprendizagem organizacional tenham efeitos contrários para enfrentar os desafios impostos (Schein, 1982).

Segundo (Zanelli, 2002, p.74) “no contexto das mudanças exige-se a aplicação de conhecimentos atualizados para intervir nos processos de desenvolvimento organizacional e crescimento profissional dos indivíduos dentro das organizações, além da necessidade de utilizar métodos e construir modelos de atuação específicos mais ampliados e inovadores. A aplicação de conhecimentos atualizados nos processos de desenvolvimento organizacional e crescimento individual estão baseados em parâmetros científicos e metodológicos, sendo que o

exercício profissional precisa orientar-se pelo conhecimento existente na área que se atua”.

Também deve ser considerada enquanto características necessárias à atuação profissional, a sensibilidade para conhecer as pessoas envolvidas nos sistemas da organização, conhecimento das características dos sistemas que influenciam a organização e a identificação dos pontos de conflito e das rotinas da organização. Tudo isso, levando em consideração uma percepção global dos fenômenos organizacionais para se obter, deste modo, uma visão mais ampla na relação com seu objeto de trabalho, o comportamento humano nas organizações, que significa entender o comportamento individual com a finalidade de aumentar o bem estar dos indivíduos no ambiente de trabalho. Tais preocupações objetivam e tentam preparar o homem para o controle de suas próprias mudanças e as mudanças no ambiente exterior, baseados na idéia de que toda mudança no homem pode produzir mudanças no seu ambiente.

Os problemas relacionados à atuação dos profissionais nas organizações de trabalho indicam que é necessária a construção de novas tendências no espaço de atuação dos profissionais que atuam nos processos de gestão de pessoas capazes de mostrar com clareza o atendimento das atuais demandas apresentadas pelas organizações. Essas demandas incluem a necessidade de alinhamento entre objetivos organizacionais e desenvolvimento de pessoas. A diversidade do ambiente organizacional exige maiores investimentos em educar e tornar capaz às pessoas que nela trabalham como também dar atenção às questões de motivação e de atitudes em relação ao trabalho, que se encontram cada vez mais críticas.

As tendências das organizações estão se voltando para a melhoria simultânea da qualidade, menos hierarquias e a gestão de pessoas, aspectos que constituem desafios constantes. Para *Ricci* (2002), pensando em como administrar pessoas de modo eficaz, a evolução da área de recursos humanos ao longo do tempo transitou para o conceito de “pensar nas pessoas de forma diferente”. Na primeira década do século XXI o conceito da pessoa que trabalha em uma organização começa a ser visto de forma diferente, procurando-se excelência nas seguintes esferas:

- ❑ Excelência na liderança: Esta é a década dos líderes. O profissional que lida com pessoas é um líder, sendo que para conseguir a liderança dependerá do seu carisma.
- ❑ Excelência nos resultados: A ação das pessoas que trabalham nas organizações tem impacto nos negócios da empresa e a área de gestão de pessoas é também um setor “fazedor” de negócios que também vende idéias.
- ❑ Excelência nas parcerias: A organização precisa estar alinhada internamente para que isso se reflita nas parcerias externas. Os valores devem ser únicos dentro das empresas. As políticas de recompensa devem ser próprias para o perfil dos profissionais de cada área, porque os interesses são diferentes.
- ❑ Excelência nas soluções: As decisões serão tomadas por grupos de profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, mas que conheçam a área que precisa ser atendida, junto com parceiros internos interessados (profissionais das áreas que estão sendo atendidas no momento) e parceiros externos (profissionais de outras áreas que estejam envolvidas nas decisões). Visões diferentes contribuirão para a tomada de decisão.
- ❑ Excelência em talentos: É preciso enxergar os talentos que garantem e vão continuar garantindo o diferencial da empresa, tratá-los com atenção oferecendo *coaching* constante. Caso não sejam reconhecidos e estimulados em seus planos profissionais, esses talentos serão perdidos.

A Psicologia organizacional como área que insere o estudo do comportamento humano nas organizações, dá prioridade ao desenvolvimento do ser humano por meio de mudanças planejadas e participativas, para que o homem possa adquirir maior controle sobre seu ambiente e domínio sobre as mudanças de comportamento vistas como necessárias. O *coach* precisa ser capaz de apreender, desenvolver e aplicar os conhecimentos gerados pela Psicologia, por meio de uma análise crítica do contexto em que atua. Sabendo como lidar com os processos de

aprendizagem que pressupõem novas formulações de estratégias, metas básicas e, sobretudo de valores pessoais e de trabalho. Pode também formular estratégias, planejá-las e elaborá-las antes das ações serem realizadas. De um modo simples, pode-se dizer que formular estratégias seriam os planos para realizar a visão que se possui da organização.

Bastos (1994), no livro *O Psicólogo Brasileiro: Práticas emergentes*, afirma que no campo da Psicologia organizacional e do trabalho, um dos elementos que caracterizam a emergência de um novo paradigma é o redimensionamento do ser humano que deve trabalhar como agente ativo e não como um mero recurso. Portanto, quando o psicólogo organizacional deixa de ocupar-se com o fenômeno psicológico isoladamente e passa a percebê-lo no contexto, como parte de fenômenos organizacionais globais nas suas contradições econômicas, políticas e ideologias, sente a necessidade de lidar com aportes teóricos de disciplinas como a economia, sociologia das organizações, administração e antropologia.

Segundo Bastos (1994) na área organizacional, a perspectiva de atuação é em equipes multiprofissionais dependendo do tipo de intervenção utilizada. Por exemplo, o psicólogo aproxima-se do administrador quando se insere nos sistemas de gerência de pessoal; trabalham junto a educadores, administradores e sociólogos na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Acontecem que a área da psicologia organizacional caminha nitidamente para superar o modelo restrito e caracterizado pela psicotécnica que marca os seus primórdios, cujo centro era o ajustamento do indivíduo ao trabalho a partir de mensurações de características de personalidade, aptidões e interesses.

Botomé (1988) pressupõe a necessidade de conhecimentos produzidos por diferentes áreas do saber, para a formação em Psicologia Organizacional. Os campos de conhecimento que mais rapidamente aparecem vinculados à área são a Sociologia, a Antropologia, a Economia, a Psicologia e a Administração, sendo que este último campo um conjunto formado pelas contribuições da Sociologia, Antropologia, Economia, Psicologia.

Segundo Zanelli (1994) é importante que os profissionais que se inserem em uma organização compreendam as inter-relações sistêmicas que ocorrem nas

estruturas formais e informais da mesma. Além disso, precisam definir seu papel naquele contexto específico, propondo metodologias consistentes. Ao lidar com as pessoas, o profissional está voltando-se também para os vínculos com grupos, com o contexto organizacional e com a sociedade, necessitando visualizar as conexões interdisciplinares.

Os desafios que impõe o contexto de saber lidar com o lado humano nas organizações precisam estar voltados para o abandono das antigas posturas de gestão: os padrões autoritários no trato com as pessoas que nela trabalham e a pouca disposição para atuar em parceria, passando a olhar a maior riqueza nas organizações: as pessoas.

Sendo que se da importância às pessoas nas exigências de produção e lucro das organizações, os profissionais da área de gestão de pessoas passam a constituir-se em agentes de mudança e transformação que implantem a criação de uma cultura que aumente os processos de desenvolvimento individual de todas as pessoas envolvidas, associado à necessidade de crescimento da própria organização.

## CAPITULO 2

### MÉTODO

#### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O tipo de estudo proposto foi de caracterizar o fenômeno *coaching* com a finalidade de dar a conhecer o espectro de opiniões sobre a atuação em *coaching* dos psicólogos e outros profissionais. Isto significa que a preocupação do estudo está principalmente ancorada nas características da atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* e não nas causas e conseqüências da existência do *coaching*.

Bauer (2002) explicita que a finalidade da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar as diferentes representações e opiniões sobre o assunto que se pesquisa. Agrega que o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista.

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa, os significados e as interpretações surgiram da análise da percepção dos diversos profissionais participantes da pesquisa que atuam no papel de *coaches* no contexto das organizações de trabalho.

Por sua parte Luna (2000) explica que quando se trata de pesquisa de orientação mais qualitativa a escolha de unidades de análise é mais complexa, sobre tudo porque estaremos no terreno das categorias de análise. Quando o pesquisador está ancorado em uma teoria com forte poder explicativo, é certo que está já tenha fornecido as unidades de análise previas. Pode-se dizer que a teoria forneceu grande parte das informações necessárias para o detalhamento do problema, que, portanto subsidiarão as análises. No entanto tem sido freqüente a coleta de informações sem essa âncora, na expectativa de que as categorias de análise “brotem” da leitura do material, o que é arriscado, para dizer o mínimo.

Os resultados da pesquisa foram expressos em forma narrativa com declarações dos profissionais visando dar sustentação às descrições que foram

elaboradas. Através do ponto de vista de caracterizar o fenômeno *coaching*, o estudo pretendeu apreender o caráter multidimensional da prática de *coaching*, bem como captar os diferentes significados e formas de abordagem dos psicólogos e de outros profissionais que o praticam. O estudo não se iniciou orientado por hipóteses levantadas *a priori*. O problema de pesquisa e sua relevância se consubstanciaram como os grandes norteadores do estudo.

## 2.2 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Segundo Bauer (2000) o termo seleção é empregado explicitamente em vez de amostragem. Isto porque a amostragem carrega conotações dos levantamentos e pesquisa de opinião onde, a partir de uma amostra estatística sistemática da população, os resultados podem ser generalizados dentro de limites específicos de confiabilidade. Na seleção dos participantes de uma pesquisa não existe um método de seleção nas investigações qualitativas, devido ao fato de o número de participantes ser pequeno, o pesquisador deve usar sua imaginação social e científica para montar a seleção dos participantes.

Sendo assim, para a seleção dos participantes da pesquisa foram usados procedimentos intencionais de eleição, sendo que a preocupação não foi a quantificação dos participantes, mas sem considerar as seguintes condições:

- ❑ Profissionais que atuem mais de um ano como *coaches*,
- ❑ Facilidade para encontrar-se com os participantes da pesquisa,
- ❑ Tempo dos participantes para colaborar com o estudo.

Para participar da pesquisa foram escolhidos homens e mulheres de diferentes profissões que atuassem em consultorias e/ou organizações de trabalho. A seleção foi composta de 8 pessoas cujas profissões receberam a seguinte nomenclatura:

- |   |        |
|---|--------|
| 1. Formação em Química Industrial                           | (Q)    |
| 2. Formação em Engenharia Elétrica                          | (E)    |
| 3. Formação em Ciências Jurídicas e Sociais                 | (AV)   |
| 4. Formação em Administração                                | (AD1)  |
| 5. Formação em Ciências Políticas e Relações Internacionais | (CPRI) |



- |                              |       |
|------------------------------|-------|
| 6. Formação em Psicologia    | (P1)  |
| 7. Formação em Administração | (AD2) |
| 8. Formação em Psicologia    | (P2)  |

As características dos participantes foram:

1. O participante “Q” é do sexo masculino formado em Química Industrial na Universidade de São Paulo-SP, cujo tempo de experiência em *coaching* é de 3 anos.
2. O participante “E” é do sexo masculino formado em Engenharia Elétrica na Universidade Paulista-SP, o tempo de experiência em *coaching* é de 4 anos.
3. O participante “AV” é do sexo masculino formado em Ciências Jurídicas e Sociais na Fundação Pinhalense de Ensino (Campinas-SP), com pós-graduação lato sensu em Gestão Empresarial, o tempo de experiência em *coaching* é de 4 anos.
4. O participante “AD1” é do sexo masculino formado em Administração de Empresas na Universidade Positiva (Curitiba-PR), o tempo de experiência em *coaching* é de 5 anos.
5. A participante “CPRI” é do sexo feminino formada em Ciências Políticas e Relações Internacionais na Arizona *State University* (Estados Unidos), e especialização de dois anos e meio em *coaching* pela *Coach University* (Estados Unidos), o tempo de experiência com *coaching* é de 2 anos e meio.
6. A participante “P1” é do sexo feminino formada em Psicologia na Pontifícia Universidade Católica (Curitiba-PR), residência em Psicologia Clínica e especialização em adolescência e terapia familiar na *Tavistock University* (Londres), o tempo de experiência com *coaching* é de 3 anos.
7. A participante “AD2” é do sexo feminino formada em Administração de Empresas na Faculdade Metropolitana Unida (São Paulo-SP), o tempo de experiência em *coaching* é de 3 anos.
8. A participante “P2” é do sexo feminino formada em Psicologia na Universidade Paulista (UNIP) com especialização em Psicologia Industrial e Desenvolvimento Organizacional, o tempo de experiência com *coaching* é de aproximadamente 8 anos.

## **2.2.1 CONTATO COM OS PARTICIPANTES**

Os primeiros contatos foram realizados pelo telefone e pela internet. Foram enviadas mensagens aos endereços eletrônicos das consultorias e organizações do trabalho que utilizam o *coaching* e que possuem profissionais atuando como *coaches*. Em um princípio se contataram 12 profissionais *coaches*, 4 psicólogos e 8 profissionais de outras profissões. Destes 12 profissionais só 8 deles aceitaram participar da pesquisa, dos psicólogos e 6 profissionais de outras profissões. Os motivos da não participação de todos os profissionais contatados foi a disponibilidade de tempo por parte deles.

Explicaram-se aos participantes os objetivos da pesquisa e os preceitos éticos que a norteariam, incluindo o anonimato em possíveis relatórios e artigos baseados nos conteúdos coletados. Sendo explicitados estes termos, participaram os profissionais que concordaram em colaborar com o estudo.

Além disso, informou-se a cada participante que os mesmos poderiam ter acesso aos resultados da pesquisa. Combinou-se com cada profissional a data e o horário disponível para responder as perguntas do roteiro que foi elaborado previamente. No caso das respostas dadas pelos profissionais pesquisados pela internet (maioria dos casos), combinou-se com os participantes a devolução do roteiro de perguntas ao endereço eletrônico da pesquisadora.

## **2.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

### **2.3.1 POR ENTREVISTA**

Coletaram-se os dados por meio de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistado podia acrescentar perguntas para esclarecer suas dúvidas. Laville (1999) define a entrevista semi-estruturada como uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento. Durante a entrevista que se teve com os profissionais que participaram da pesquisa se faziam perguntas de esclarecimento

e algumas reformulações para atender as necessidades do pesquisado, se mudava a ordem das perguntas em função das respostas obtidas dos entrevistados. A finalidade de tal procedimento foi a de assegurar mais coerência nas trocas, nas quais, inclusive, o profissional participante da pesquisa podia acrescentar perguntas para ampliar a precisão de uma resposta ou para aprofundá-la.

As perguntas para entrevista foram elaboradas previamente ao encontro com os participantes e foram elaboradas em função da literatura pesquisada sobre *coaching*. Cada entrevista teve duração de uma hora e meia. Segundo Bauer (2002) a entrevista é uma conversação um a um, uma interação diáde. Mas ela difere de conversações comuns sobre diversos aspectos: demora mais que uma hora e se dá entre duas pessoas que não se conheciam anteriormente.

Os contatos feitos pessoalmente foram realizados nas próprias organizações de trabalho, em lugar designado pelo profissional pesquisado e em data e horários marcados previamente pelos participantes da pesquisa. Introduz-se aos entrevistados na pesquisa com frases introdutórias e mostrou-se ao profissional pesquisado a carta de apresentação (anexo 4), contendo o título da pesquisa e a garantia do pleno anonimato em futuros artigos e publicações. Estando o profissional pesquisado de acordo, também foi apresentado o termo de aceitação de participação na pesquisa (anexo 3). Formularam-se as perguntas para entrevista e a gravação das respostas dadas pelo profissional pesquisado foi feita só mediante autorização do entrevistado. Isto permitiu contar com valioso material a respeito de *coaching* o qual foi fornecido por cada profissional entrevistado.

Bauer (2002) refere que antes da entrevista, o pesquisador terá preparado perguntas cobrindo o problema de pesquisa. A entrevista começa com alguns comentários introdutórios sobre a pesquisa, palavras de agradecimento ao entrevistado por ter concordado em falar, e um pedido para gravar a sessão.

### **2.3.2 POR QUESTIONÁRIO**

De outro lado, com os profissionais que aceitaram participar da pesquisa respondendo as perguntas por meio da internet, se utilizaram as mesmas perguntas

abertas, que as utilizadas para a entrevista, se mantiveram a ordem das perguntas, o que se fez foi reformular por meio da internet, as perguntas aos participantes da pesquisa em posteriores contatos que se teve com eles.

Laville (1999) explica que se pode usar um questionário de perguntas abertas que se compõe de questões cuja formulação e ordem são uniformizadas, em função da pergunta de pesquisa, mais para as quais não se oferecem mais opções de respostas, o interrogado acha um espaço para omitir sua opinião e tem assim a ocasião para exprimir seu pensamento pessoal, traduzido com suas próprias palavras, conforme seu próprio sistema de referencias. O questionário permite ao pesquisador assegurar-se da competência do interrogado, competência demonstrada pela qualidade de suas respostas.

O procedimento adotado foi enviar o roteiro de perguntas via *e-mail* aos participantes da pesquisa que se encontravam em outras cidades do Brasil e eles responderam as perguntas do roteiro e retornaram as respostas por meio da internet ao endereço eletrônico da pesquisadora. Foi também remetido via *e-mail* aos endereços eletrônicos de cada profissional participante da pesquisa o termo de aceitação de participação na pesquisa (anexo 3) e a carta de apresentação (anexo 4). No caso dos questionários enviados via internet, não houve nenhum contato pessoal com o profissional pesquisado.

### 2.3.3 POR TELEFONE

Por meio do telefone se fizeram as perguntas a só um profissional participante da pesquisa. O procedimento adotado foi fazer as perguntas ao profissional participante da pesquisa e as respostas dele foram anotadas pela pesquisadora.

Voltou-se a ter contato com o profissional que respondeu o questionário de perguntas, por meio da internet, com a finalidade de esclarecer as dúvidas a respeito das respostas dadas pelo pesquisado.

As observações feitas pela pesquisadora ao conteúdo das respostas dos profissionais pesquisados, tanto daquelas emitidas pessoalmente pela internet e por telefone, constituíram material inicial para a recorrência de perguntas com os participantes da pesquisa. Esta recorrência significou voltar a ter novos contatos

com o profissional por meio da *internet*, com o objetivo de esclarecer as dúvidas, e acrescentar mais informação sobre as respostas emitidas pelos profissionais pesquisados.

Para obter informações a respeito da atuação do psicólogo e de outros profissionais participantes como *coaches* o roteiro de perguntas foi elaborado, procurando-se obter os seguintes dados que foram pesquisados na literatura condizente ao tema *coaching*: O significado da atuação dos profissionais no *coaching*, identificação de aspectos que indicam a necessidade de *coaching* (segundo desempenho, adaptação às mudanças e desenvolvimento), o planejamento do *coaching*, o plano de ação no *coaching*, perspectivas teóricas utilizadas no *coaching* e avaliação e acompanhamento do *coaching*.

O roteiro de perguntas foi elaborado com base no roteiro de questões chave (anexo 1) que contem as variáveis envolvidas no fenômeno *coaching*. Estas variáveis foram mapeadas na literatura encontrada sobre *coaching*.

## 2.4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

O procedimento utilizado para o tratamento dos conteúdos coletados foi a análise de conteúdo. Segundo Laville (1999) o princípio da análise de conteúdo consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação. A análise de conteúdo não é, contudo, um método rígido, no sentido de uma receita com etapas bem circunscritas que basta transpor em uma ordem determinada para ver surgirem belas conclusões.

Bardin (1977) define a análise de conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” extremamente diversificados.

Lopes (1981) explica que a análise de conteúdo de um texto consiste em uma seqüência de operações pelas quais certas unidades são identificadas e classificadas, de modo a permitir a descrição sistemática do conjunto, ou , também, a dedução dos princípios que nortearam sua produção.

A análise de conteúdo na pesquisa foi feita por meio da técnica análise categorial temática. Laville (1999) explicita que uma das tarefas do pesquisador consiste em efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que ele poderá em seguida ordenar dentro de categorias. Nenhuma regra obriga a proceder em primeiro lugar ao recorte: podem-se fixar inicialmente as categorias para, em seguida, recortar os conteúdos.

A escolha das unidades de análise se constituíram a partir da elaboração de categorias temáticas a priori extraídas na literatura sobre *coaching*. A decisão por um determinado conjunto de categorias a priori foi resultante do interesse por parte da pesquisadora para responder à pergunta de pesquisa e para submeter à prova da realidade, sendo que foram seis as categorias elaboradas:

- a) Significado que o *coaching* tem para os profissionais pesquisados
- b) Aspectos que indicam a necessidade de *coaching*,
  - b.1 desempenho
  - b.2 adaptação às mudanças
  - b.3 desenvolvimento
- c) Planejamento do *coaching*,
- d) Plano de ação no *coaching*,
- e) Perspectivas teóricas utilizadas no *coaching*,
- f) Avaliação e acompanhamento do *coaching*

Na etapa seguinte após serem definidas as categorias se efetuaram o levantamento dos conteúdos compreendidos nos trechos de respostas de cada participante da pesquisa. As perguntas formuladas a cada participante da pesquisa foram elaboradas previamente seguindo a ordem das categorias.

Assim, foram sistematizadas as respostas dos participantes em trechos de respostas seguindo o critério de que esses trechos refletiram o mais fiel possível ao tema de cada uma das seis categorias. Após terem sido alocados os trechos de respostas em cada categoria se fizeram leituras e releituras desses trechos de respostas elaborando tópicos de descrição de cada um dos oito participantes da pesquisa. Esses tópicos de descrição constituíram a descrição dos trechos de respostas de cada participante da pesquisa. Interpretaram-se os trechos de

respostas com base no referencial teórico utilizado para subsidiar o problema eleito para o estudo. Conclui-se a descrição e interpretação dos conteúdos anotando-se em que se distanciam e em que se aproximam as opiniões dos psicólogos pesquisados com relação aos outros profissionais pesquisados no estudo. Este procedimento foi considerado em cada uma das seis categorias.

## CAPITULO 3

### DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

No quadro 1, estão apresentados trechos das respostas dadas por cada profissional pesquisado referentes à primeira categoria “significado do *coaching* para os profissionais entrevistados”. Cabe observar que são oito os profissionais pesquisados e a cada um deles correspondem os trechos de respostas abaixo transcritos. A pergunta formulada para esta categoria foi: Do ponto de vista profissional, qual é o significado que tem o trabalho como *coach*?

**QUADRO 1. Trechos de respostas dos participantes da pesquisa com relação à categoria “Significado do *coaching* para o profissional”**

1. “Quando alguém atua neste papel, está ajudando pessoas a descobrirem idéias novas, a tirar suas próprias conclusões e tomar decisões. Isto nos satisfaz profissionalmente, porque, além de ajudar outros a crescer, crescemos também”. (Q)

2. “Como profissional tem um grande significado, pois a satisfação de poder ajudar as pessoas, treinar, mostrar a direção dos *goals* é muito bom, já que no final você pode sentir o crescimento e o desenvolvimento dessas pessoas”. (E)

3. “Vem a ser no sentido de você acolher as pessoas para compartilharem, quebrar as resistências, superar os seus medos(...), direcionamento das pessoas ao conceito da competência, do talento. Reflete as necessidades da empresa moderna, na introdução de novos modelos, para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito da gestão de pessoas”. (AV)

4. “Bom, o principal é a atuação como facilitador dentro do momento da empresa em que eles estão inseridos. Atua justamente com uma ótica diferenciada, neutra. Auxiliando a visualizar alguns aspectos da



**organização que eles não conseguem enxergar. Faz parte da nossa missão”. (AD1)**

**5. “(...) ajuda o cliente a manter uma vida balanceada e em parceria com ele, o ajuda a atingir seus objetivos”. (CPRI)**

**6. “É muito gratificante. Colaboro para que os profissionais cresçam e atinjam suas metas e seus sonhos profissionais”. (P1)**

**7. “Estimulando e ajudando no desenvolvimento das pessoas é a maior satisfação. Ajudar a identificar os talentos que elas têm”. (AD2)**

**8. “Implica que o profissional tem o compromisso de apoiar pessoas a lidar com determinadas situações da vida, ajudando-as a melhorar sua auto percepção, a percepção do outro e do contexto atual”. ( P2)**

Na categoria *significado da atuação dos profissionais no coaching*, os profissionais pesquisados “Q”, “E” e “AD2” identificaram aspectos relacionados ao papel do *coach* em função da ajuda que este proporciona às pessoas. Essa ajuda segundo os relatos de “Q”, “E” E “AD2” torna-se gratificante e explícita no momento de guiar o caminho do cliente em direção aos seus objetivos, crescimento, desenvolvimento e enfrentamento das mudanças e obstáculos que se apresentam.

O participante “AD1” afirmou que o *coaching* faz parte de uma missão. Muitas vezes, o *coach* é um facilitador que auxilia a organização a ver aspectos que não conseguiria perceber sozinha. Já o participante “AV” relata que como necessidade associada, o *coaching* direciona as pessoas aos conceitos de competência e talento, ajudando o cliente a identificar suas próprias habilidades.

Faz parte também do depoimento do participante “P2” o comprometimento que tem o *coach* com as pessoas nas diversas situações da vida pessoal do cliente, servindo de apoio no melhoramento das suas percepções, percepção do outro e do contexto social no qual se inserem.

O significado do *coaching* para os profissionais pesquisados baseia-se em uma atuação que parece ter como modelo padrão ajudar às pessoas para que elas cresçam e se desenvolvam em busca de seus objetivos. Não é só ajudar, mas

também atuar como facilitador para fazer com que a organização consiga notar aspectos que não são evidentes.

A razão que se tem para levar em consideração a premissa que o *coaching* ajuda a organização a enxergar aspectos que não são evidentes para ela, é que os objetivos do *coaching* quando centrados na organização, implicam em auxiliar a mudança desta e a aumentar a flexibilidade no caminho de aperfeiçoar a administração da qualidade, lembrando que o objetivo é que se consiga um crescimento e um desenvolvimento do cliente tanto profissional como pessoal (Gil, 2001).

Para Araújo (1999), o *coaching* é um comprometimento que precisa considerar não só os resultados que acarreta à organização, mas também à pessoa como um todo. A existência dos aspectos mencionados proporciona ao *coach* o compromisso com a realização e o desenvolvimento de seu cliente até que este adquira as competências que precisa, ou até que realize as mudanças que considera significativas para atingir os seus objetivos.

Ocorre também que surgem novas competências e possibilidades de aprendizagem para ambas as partes, tanto para o *coach* quanto para seu cliente. O suporte, a orientação do caminho e a ajuda às lideranças que um *coach* brinda nas organizações fazem com que se compreenda que aquele que conduz os processos da organização também precisa melhorar. As lideranças nas organizações são aspectos importantes que um *coach* precisa levar em consideração quando acompanha a evolução do seu cliente, sendo que o cliente precisa ser estimulado para o alcance de seus objetivos.

Outra questão importante que também acompanha ao *coaching*, se refere ao conceito de competência, no sentido de direcionar as pessoas para um processo de auto-desenvolvimento. Tal afirmação retrata-se nas seguintes frases:

“inserido ou não em uma organização, o indivíduo tem a tarefa quase sagrada de buscar incessantemente seu desenvolvimento. A esse conjunto de elementos dá-se o nome de competência individual. Nesta sociedade de radicais e aceleradas mudanças (...) o indivíduo carece de uma voraz disposição para desenvolver seu talento e otimizar as suas competências. Carece de enorme competência individual” (Boog, 1994, p.393).

Além de direcionar o cliente para o próprio desenvolvimento, o *coach* também se desenvolve, já que o *coach* ao utilizar seu tempo no desenvolvimento dos outros é também uma forma de se auto-desenvolver. Longe de pensar que os líderes dentro das organizações são *coaches*, poder-se-ia dizer que todo *coach* é um líder, porque para utilizar o *coaching* em uma outra pessoa não é necessário ser chefe do cliente que precisa do serviço (Araújo, 1999).

As opiniões dos participantes da pesquisa na categoria significado do *coaching* se aproximam quando explicitam que o sentido do *coaching* encontra-se quando se oferece ajuda a um outro, quando se atua como facilitador e quando se colabora para o crescimento do cliente que é atingido com o *coaching*. Assim, a responsabilidade do *coach* passa a ser vista como um suporte quando o cliente precisa alcançar um determinado resultado ou tomar decisões.

Por outro lado, a atuação dos psicólogos participantes da pesquisa se distanciam dos outros profissionais quando explicam que atuar no papel de *coach* é gratificante já que se colabora para que os clientes alcancem seus sonhos profissionais e ao mesmo tempo isto gera no cliente a análise de suas próprias percepções, das percepções dos outros e as percepções que se tem do contexto em que atua.

Os oito trechos de respostas referentes à segunda categoria “aspectos que indicam a necessidade de usar *coaching*” pode ser notado no quadro 2. Deste quadro derivam-se as subcategorias desempenho, adaptação às mudanças e desenvolvimento. Cada trecho de resposta foi transcrito levando em consideração as respostas dadas por cada participante. A pergunta formulada foi: Quais tipos de situações indicam a necessidade de utilizar o *coaching*?

**QUADRO 2. Trechos de respostas dos participantes da pesquisa com relação à categoria “Aspectos que indicam a necessidade de usar *coaching*”**

<p>1. “Qualquer situação onde existe uma necessidade de orientação devido à falta de experiência e/ou conhecimento e, ao mesmo tempo, motivação e estímulo para querer aprender e realizar, aceitando a ajuda de alguém” (Q)</p> <p>2. “Meu caso de <i>coach</i> é ser responsável pela implementação de um processo de auto-gerenciamento (<i>empowerment</i>). Faço <i>coaching</i> a todo o momento que tenho que motivar indicar/mostrar o caminho a ser seguido para atingir os objetivos identificados e acordados. Realizo <i>coaching</i> sempre que identifico que um membro necessita de ajuda, suporte ou apoio para tomar uma decisão ou assumir um risco”. (E)</p> <p>3. “Principalmente em processo de mudanças (...) no momento de uma crise ou no momento de uma necessidade em que, pela perda de um cargo, pela necessidade de mudança no esquema de gestão, cria-se um ambiente de medo, um ambiente de conquista, porque cada um vai ter que conquistar os seus lugares (...). Então o <i>coaching</i> nesse aspecto vem para você motivar, mobilizar, engajar e avaliar (...) Quando se quer mudar de carreira, não se está satisfeito com a carreira (...). Quando a pessoa precisa principalmente adaptar-se a um ambiente da organização, a um ambiente de trabalho em equipe”. (AV)</p> <p>4. “Falta de convergência da equipe, alinhamento entre a direção, a gerência e a equipe com a geração de vários conflitos desnecessários, muitas vezes pela falta de uma uniformidade. Outro é a</p>
--

dificuldade de trabalhar-se com grupos de trabalho, principalmente em empresas que não têm como hábito na estrutura trabalhar em equipes (...) e a nível individual a partir de uma avaliação que você faz, seja um *feedback* 360 graus, seja mesmo uma avaliação tradicional, avaliação de desempenho de potencial (...). Verificar onde ele tem uma necessidade maior, identificando junto com ele a necessidade e depois se movimenta um plano de trabalho conjunto com a participação nossa no cotidiano, nos relacionamentos internos e na forma de atuação do cliente”. (AD1)

5. “O cliente quer crescer e existe uma diferença significativa entre onde ele esta hoje e aonde ele quer chegar”. (CPRI)

6. “O *coaching* pode ter o foco em desempenho. Por exemplo: um profissional pode ter domínio de conhecimentos teóricos, mas apresenta dificuldades em termos de seu estilo de liderança. Pode ter o foco em desenvolvimento geralmente aplicado a situações de promoções quando profissionais precisam ser preparados para assumirem níveis mais elevados de responsabilidade nas empresas. E foco em carreira quando os profissionais precisam fazer um trabalho de reflexão em termos de sua trajetória”. (P1)

7. “A demanda maior de *coaching* está nas fases de transição na vida. Mudanças de carreira, aposentadoria, problemas de desempenho, erros no trabalho. No caso também dos *trainees* que entram nas empresas com *coaching* planejado”. (AD2)

8. “Em situações de transição e mudanças: reestruturações na empresa, expatriação; novos papéis (promoção, *job rotation*); novas fases da vida (da infância para a adolescência, desta para a fase adulta, a velhice); escolhas (da profissão, do parceiro amoroso, de ter filhos ou não)”. (P2)

Em relação à categoria *aspectos que indicam a necessidade de coaching*, os participantes “Q”, “AV” e “AD1” consideraram que o *coaching* é indicado quando existe uma necessidade, seja individual ou de grupos de trabalho. O participante “Q” e “E” disseram que um aspecto essencial para que o *coaching* aconteça é que o cliente esteja aberto para aprender e aceitar a ajuda de uma outra

pessoa que irá orientá-lo e motivá-lo. A isso se soma a afirmação do participante “AV” de que a mudança considera-se um aspecto necessário no *coaching*, já que o processo de mudança cria um ambiente de medo e conquista, porque cada pessoa tem que conquistar os seus lugares. Desta forma, o papel do *coach* motiva, engaja e avalia.

O participante “AD1” também colocou outro aspecto a considerar: a adaptação do cliente a um ambiente de trabalho em equipe, assim como aspectos referentes à falta de convergência na estrutura do organograma da organização (direção, gerência e equipe), o que acaba por gerar conflitos que poderiam ser evitados, tentando-se ter uniformidade entre as diversas estruturas organizacionais. Por outro lado, salientou o aspecto do trabalho em equipe, que muitas vezes nas políticas das organizações não são consideradas como hábito.

Questões individuais também foram consideradas pelo participante “AD1” como um dos aspectos que indicam a necessidade de *coaching*; assim a identificação de dificuldades no cliente foi apontada como um dos objetivos do *coaching*, concluindo-se com a elaboração de um plano de ação condizente com as necessidades identificadas. Segundo o participante “AD1” isto implica em um trabalho junto ao cliente, no seu cotidiano dentro da organização.

Além dos aspectos mencionados, o pesquisado “CPRI” considerou também a disposição do cliente para o seu crescimento. Foram identificados pelo participante “P1” como aspectos necessários para o *coaching*, situações em que o cliente apresenta dificuldades no seu desempenho. Colocou o exemplo da prática de um estilo de liderança deficiente. As dificuldades para assumirem níveis mais elevados na organização, reflexão em termos de carreira profissional, fases de transição na vida e o caso dos *trainees* dentro das organizações foram colocados como aspectos que indicam a necessidade de *coaching* pelos participantes “P1”, “AD2” e “P2”.

Os depoimentos dos participantes da pesquisa contribuíram muito a respeito de questões que se referem à necessidade de *coaching*. Um aspecto considerado coloca-se na necessidade que os clientes apresentam para redirecionarem suas carreiras, o que leva o *coach* a ajudá-los a reavaliar sua condição e planejar as suas escolhas profissionais com base nos seus próprios

valores. Tenta-se identificar a real inclinação profissional do cliente, assim como também os ambientes profissionais em que se sente mais adaptado. Com o *coaching*, o cliente desenvolve uma nova visão da sua carreira (De Paula, 2001).

A existência de contribuições similares dos participantes no aspecto carreira profissional do cliente é confirmada pela literatura e apresentada pelos participantes da pesquisa como aspectos que geram uma necessidade de *coaching*. Verifica-se que a mudança na carreira profissional é considerada como uma oportunidade para a prática de *coaching*.

Os participantes também falaram sobre o trabalho em equipe como outro aspecto que indica necessidade de *coaching*. Assim Araújo (1999) com base em um estudo experimental realizado por *Will Schultz* sobre a produtividade de grupos, observa que:

“o trabalho em equipe ocorria quando as pessoas estavam abertas para reconhecer e admitir, para si mesmas e para os outros, as suas reações quando sentiam-se ameaçadas. Por tanto, o fator diferencial para a produtividade é a qualidade do relacionamento interpessoal, especificamente, a abertura do grupo” (Araújo, 1999, p.56).

Anota Araújo (1999) que isto é possível, se lideranças das organizações compreenderem a responsabilidade de se formar equipes. De qualquer forma parece ser preciso que uma reavaliação do papel dos líderes nas organizações seja feita. Melhorar o desempenho nas organizações também significa melhorar o desempenho daqueles que conduzem os processos dentro dela. Avaliar o papel dos líderes nas organizações precisa levar em conta por quanto tempo o líder esta ocupando suas funções, bem como, o tipo de relacionamento que ele é capaz de desenvolver com seus subordinados e o valor que o líder dá a seus subordinados.

Pode-se fazer uma síntese, sobre os aspectos que o *coaching* ajuda a favorecer as relações humanas, no caso do trabalho em equipe e as competências individuais de cada membro da equipe são valorizadas. Pretende-se um desenvolvimento equilibrado para que a qualidade do resultado obtido pela equipe seja também o esforço das pessoas envolvidas individualmente na consecução de determinado resultado (Gil, 2001).

A análise das premissas feitas por Gil (2001), indicam que a tendência é guiar as pessoas da organização de maneira participativa, sem deixar de

considerar a necessidade de ter controle das situações que se apresentam. Estima-se que o sucesso na carreira de um líder tem relação com um estilo de tipo participativo de liderança e com a formação de equipes no ambiente de trabalho. Tanto nas lideranças como em posições de apoio, compreender e reconhecer as contribuições dos membros da equipe aumenta o entendimento das relações humanas e das necessidades das pessoas que integram as equipes.

É interessante comentar que as fases de transição importantes de vida se apresentam como um dos aspectos que indica necessidade de *coaching*. Considera-se essa colocação como um novo aporte presente que se coloca no relato de um dos participantes. É nesse sentido que, no curso da vida de uma pessoa, as passagens da infância para a adolescência, da adolescência para a fase adulta, casamento, nascimento dos filhos, aposentadoria e velhice são momentos importantes que exigem uma transformação pessoal.

Quando parte-se da premissa anterior, que as fases de transição são oportunidades para a prática de *coaching*, concorda-se com (Araújo, 1999, p.33) quando ela afirma que “algumas transições requerem *coaches* específicos. Por exemplo, a entrada na escola e a passagem da infância para a adolescência são funções a ser desempenhadas, primordialmente, pelos pais e professores”.

Para esses *coaches* específicos existem especialidades de *coaching* para cada situação em particular. Essas especialidades de *coaching* podem ser:

a) *Coaching* corporativo, no qual:

- ❑ O departamento de recursos humanos interessa-se pela contratação de um *coach* externo,
- ❑ Executivos, gerentes e outros profissionais que gostariam ter um *coach*,
- ❑ Organizações pretendendo treinar seus gerentes para serem *coaches*,
- ❑ Organizações interessadas em *workshops* sobre *coaching*,
- ❑ Organizações que precisam do suporte de um *coach* em qualquer dos seguintes casos: planejamento estratégico, processos de reengenharia, desenvolvimento de equipes ou revisões 360 graus.

b) *Coaching* em pequenas organizações:

- ❑ De donos e gerentes de pequenas organizações,
- ❑ De executivos pensando em iniciar um negócio próprio.



c) *Coaching* pessoal para:

- ❑ Planejamento de vida,
- ❑ Espiritualidade,
- ❑ Relacionamentos (solteiros, casais, famílias).

d) *Coaching* de carreira ou transição para:

- ❑ Pessoas que têm que fazer uma mudança de 360 graus na carreira,
- ❑ Pessoas tentando tomar a decisão de permanecer ou não em um trabalho corporativo.

No que concerne às condições do mercado de trabalho no dia-a-dia, estão surgindo novas opções de *coaching* especializado. O que interessa é que enquanto existam oportunidades de trabalho de *coaching*, muitos profissionais podem ter a oportunidade de dedicar-se ao desenvolvimento dos outros como uma forma de também desenvolver-se.

É necessário apontar também um outro aspecto que se revela nas verbalizações dos participantes. O *coaching* planejado ou também denominado orientação devido à falta de experiência, como é o caso dos *trainees*. Um dos objetivos da organização ao contratar um *trainee* é ajudá-lo a “aproveitar as oportunidades que a organização oferece-lhe e a ganhar certa maturidade para lidar com as novas responsabilidades no futuro” (Araújo, 1999).

Com a visualização de seus próprios recursos é favorável para o *trainee* escolher seu próprio *coach*. A postura do *trainee* manifesta-se na confiança que é repassada às pessoas com quem se sente mais disposto a confiar, criando-se uma base de aceitação e confiança entre *coach* e *trainee*. Ocorrerão casos nos quais o *trainee* não escolhe o seu *coach*, mas ambos *coach* e *trainee*, sem dúvida, precisarão investir um tempo maior para se conhecerem melhor.

Se o *coach* assume a responsabilidade de comprometer-se com o resultado de seu *trainee*, poderá compartilhar o seu próprio desenvolvimento dentro da organização, sem fazer um controle direto, ao invés, poderá exercer uma predominante influência, proporcionando ao *trainee* confiança no *coach*, e maiores conhecimentos sobre a organização.

As opiniões dos participantes da pesquisa na categoria aspectos que indicam a necessidade de usar *coaching* se aproximam quando explicitam que no

processo de mudanças as pessoas precisam da ajuda de alguém que acompanhe e dei apoio nesses momentos. Desta forma, a orientação que brinda um *coach* cria no cliente confiança nele mesmo se sentindo acompanhado nas suas decisões.

Cabe ressaltar que a atuação dos profissionais psicólogos nesta categoria se distanciam da atuação dos outros profissionais, quando manifestam que o desempenho seria um aspecto que indica a necessidade de *coaching*, mas não visto como a execução eficaz de uma determinada tarefa, mas visto o desempenho como ter domínio em algumas competências, sendo que em outras pode apresentar algumas dificuldades.

Outro aspecto explicitado pelos psicólogos participantes da pesquisa que diferencia sua atuação com os outros profissionais refere-se ao tema de lideranças. A atuação do psicólogo como *coach* nesta categoria volta-se para a preparação dos clientes para assumirem níveis mais elevados nas empresas e também enfatizam no aspecto relacionado à preocupação que tem o cliente pelas áreas nas quais se desempenharia melhor de acordo a suas habilidades.

Outro aspecto em que a atuação do psicólogo como *coach* manifesta-se está ancorada nas fases de transição da vida das pessoas, como é o caso das fases de desenvolvimento que atravessam durante a vida. Considera-se que são aspectos que não são evidenciados nas atuações dos outros profissionais participantes da pesquisa.

A categoria aspectos que indicam a necessidade de usar *coaching* foi subdividida na subcategoria “desempenho” apresentada no quadro 2.1. Este quadro apresenta trechos de resposta que correspondem aos oito participantes da pesquisa à pergunta: Que aspectos indicam a necessidade de usar *coaching* quando a dificuldade do cliente é o desempenho?.

**QUADRO 2.1 Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à subcategoria “Desempenho”**

1.“(...) o mais comum é o *coaching* relacionado à liderança de equipes. A maioria dos gerentes sabe fazer. Precisam aprender a fazer os outros fazerem (...) Levar a pessoa a descobrir suas próprias conclusões e comprometer-se com elas. Saber dar um oportuno e eficaz *feedback*, mantendo a auto-estima da pessoa em alta”. (Q)

2." (...) abertura e sinceridade em lhe mostrar os conflitos que ele irá encontrar ou enfrentar caso ele não mude. Definir e acordar os objetivos a serem perseguidos é o fator principal que utilizo para incentivar e incrementar o desempenho do cliente. A conversa e revisão de planos e objetivos acordados facilita o *coach* a realizar as sessões de *coaching*. O aspecto que mais utilizo é considerar quais as conseqüências que podem acontecer se o mesmo continuar com desempenho inadequado”. (E)

3. “(...) você diagnostica necessidades no desenvolvimento do gerente com base em habilidades de gestão (conhecimento de mercado), específicas e básicas detectadas junto com as equipes de RH. Para incrementar o desempenho utilizo o conceito sistêmico holístico que a pessoa aceite a condição de ser humano de relacionamento (...). Na condição da tarefa errada como parte mecânica, diagnostico e faço um treinamento específico para aquela atividade, uma reciclagem profissional. O setor de treinamento da área de RH deve detectar essas necessidades. A empresa deve ser aquele corpo que está interagindo com todas suas individualidades”. ( AV)

4. “Um aspecto é de liderança. Outro aspecto (...) a divergência nas expectativas de atuação do gerente, com relação a planejamento, ambiente estratégico, tático ou operacional (...) É importante verificar quais estilos na prática são adotados versus aqueles que são colocados em políticas (...)

Um aspecto seria também com relação aos resultados, verificar resultados como estão sendo desenvolvidos (...) Um outro aspecto são as pessoas que dentro de seu nível de conhecimento, das suas habilidades, de suas motivações vão aplicar conhecimentos para gerar resultados. E outro tipo de fator é a questão do ambiente; o ambiente vai produzir mais o menos qualidade, custos, satisfação. (...) a organização se dá conta que tem um profissional com problemas que precisaria de apoio”. (AD1)

5. “(...) quando o cliente quer atingir metas e quotas o *coach* trabalha junto e o ensina a fazer *coaching* com seus subordinados. Também quando o cliente quer finalizar projetos e quando quer aumentar a produtividade (...) o quanto o cliente está sendo íntegro ou verdadeiro consigo mesmo sobre aquilo que esta fazendo. Quais as suas motivações, como seria sua vida se pudesse mudá-la, o cliente entende-se como único responsável por si mesmo”. (CPRI)

6. “Varia. Podem ser questões relacionadas ao estilo de liderança, ao processo decisório, à dificuldade de conviver com um ambiente de mudanças. Pode ser também, que o gerente esteja sendo preparado para assumir níveis mais elevados de responsabilidades na organização (...) O mais importante é encontrar a demanda no profissional a ser assessorado. É preciso entender as possíveis questões relacionadas à dificuldade de desempenho que esta tendo o cliente para que seja possível traçar um plano de desenvolvimento”. (P1)

7. “Ou uma questão técnica (processos de RH, estratégias), ou uma questão de comportamento (políticas, relacionamentos) (...) Diagnosticar qual é a dificuldade de desempenho que o cliente tem. Investigar a visão de futuro (o que o cliente quer, o que ele espera da carreira e o propósito que ele tem)”. (AD2)

8. “Quando a pessoa está apresentando dificuldades de compreender ou executar uma tarefa, inexperiências (estágios/*trainees*), problemas interpessoais, enfrentando desafios muito grandes, desenvolvendo uma competência específica ou o seu próprio estilo,

**focalizando apenas na premiação e não no projeto em si (...) Procuro ajudá-lo a identificar as causas da inadequação, pois elas determinam a ação corretiva. As causas de inadequação podem ser: estruturais por exemplo cargo com sobreposição em relação aos outros cargos; relacionais dificuldades com o chefe, pares e/ou subordinados; comunicação ele tem as informações necessárias para o seu desempenho; autoestima ele se considera capaz de apresentar um bom desempenho. (...) cultura da empresa e estilo de liderança, visão de futuro e estrutura estratégica, expectativas de desempenho”. (P2)**

Na subcategoria *desempenho*, os participantes da pesquisa levaram em consideração aspectos relacionados à liderança no contexto organizacional, incluindo as lideranças de equipes e os estilos de liderança assumidos pelos gerentes nas organizações de trabalho. O participante “Q” identificou que as lideranças de equipes estão diretamente relacionadas a um problema de comunicação e de atitude do gerente, o que faz com que a equipe não apresente os resultados esperados. Entende-se que, segundo o participante “Q” a maioria dos gerentes necessita aprender a ensinar o saber fazer que seus subordinados precisam. Ao mesmo tempo é necessário dar *feedback* ao cliente, responsabilizando-o pela sua dificuldade e ajudando-o a encontrar soluções para ela, sendo que qualquer pessoa por melhor que seja seu desenvolvimento, precisará de *coaching* em alguma área.

Para o participante “AD1” existe um certo desconforto por parte dos gerentes das organizações frente a uma situação na qual dependem de outra pessoa para alcançar os resultados desejados. Foi relatado por “AD1” que pode existir certo incomodo nas posições de gerência e de lideranças de equipes pela responsabilidade que se assume nos relacionamentos de seus integrantes.

Os participantes “P1”, “P2” e “AD1” também reconheceram que na subcategoria *desempenho* um aspecto que indica a necessidade de *coaching* refere-se ao estilo de liderança. O participante “AD1” registrou que a prática de um trabalho individual sobre a gestão de estilos de lideranças implicaria em um acompanhamento e *feedback* constantes do cliente baseado em como ele esta sendo percebido e reforçado dentro do ambiente organizacional.

No entendimento de “P2”, para incrementar o desempenho do cliente no *coaching* se leva em consideração o estilo de liderança que pode caracterizar-se por dar um apoio ao cliente “por detrás dos bastidores”, fazendo que o cliente ou a equipe atinjam o pódio para o alcance de determinado resultado. Em relação a isto Araújo (1999, p.3) afirma que “as empresas querem contar com pessoas satisfeitas e resolvidas. Só assim poderão dar o melhor de si e ajudar os outros em um exercício digno de ser chamado de liderança”.

Além do aspecto relacionado aos estilos de lideranças e às lideranças de equipes (manifestado por três dos participantes da pesquisa), pode-se acrescentar que um outro fator ligado ao desempenho a ser considerado refere-se ao fato de que o cliente de *coaching* precisa ter uma visão realista de si mesmo. Em outras palavras, para os participantes da pesquisa “CPRI e “E” investigar as causas da inadequação do cliente significa perceber o quanto o cliente é verdadeiro consigo mesmo e o quanto ele se dá conta de seus erros. Definir os objetivos seria para o participante “E” o fator principal para incrementar o desempenho do cliente.

É também explicitado nas falas dos participantes “AD2” e “P2” que, se o cliente compreende qual é a sua visão de futuro e quais as suas habilidades e suas motivações, presume-se que se pode identificar qual é o propósito que o cliente tem na vida, bem como definir e planejar seus próprios projetos, utilizando com mais eficácia os talentos que possui. O que ocorre segundo a verbalização do participante “AD1”, é que dificilmente o profissional procura ajuda; sendo que normalmente é a organização que se dá conta que tem um profissional que está com problemas.

O que é descrito pelo participante “AD1” não deixa de ser uma compreensão da visão de futuro do cliente em relação à própria função que precisa desenvolver dentro da organização. Uma alternativa poderia estar em avaliar até que ponto o cliente tem consciência de seu real papel dentro da organização, se ele conhece exatamente o que precisa ser feito e como deve ser feito, e se está bem orientado tecnicamente. Se o cliente não percebe suas próprias dificuldades, avalia-se o fato e procura-se ajudá-lo dando *feedback* de como seu desempenho está sendo visto dentro da organização.

Outro aspecto considerado, ainda dentro da subcategoria desempenho, refere-se aos aspectos técnicos nos quais o cliente apresenta dificuldades. Dois dos participantes da pesquisa “AD1” e “AD2” consideraram que o aspecto técnico é mais visível quando vinculado com necessidades mais pontuais da organização, como as políticas da empresa e o planejamento estratégico; necessidades que segundo os entrevistados são menos complexas por estarem associadas a uma questão mais estratégica da organização, na qual não se precisa lidar com as dificuldades implicadas no desenvolvimento de pessoas.

Outro dado revelado nas entrevistas está relacionado ao alcance de metas conjuntas do cliente e do *coach*. Nas verbalizações de “CPRI” isso foi vinculado ao trabalho que ele precisa fazer junto ao seu cliente (gerentes, no caso), para que consigam fazer *coaching* com seus subordinados. Entende-se que o gerente conseguirá atingir os objetivos propostos junto com seus subordinados, por exemplo, se estão querendo priorizar e finalizar projetos.

Outro relato de “P1” está relacionado à preparação do gerente para assumir níveis mais elevados na organização. A idéia de assumir níveis mais elevados na organização enfoca processos de desenvolvimento que, não é mais aquela visão estática que depende da competência que se tem para manipular uma máquina. Mediante os processos de desenvolvimento é que os profissionais nas organizações são preparados para assumirem níveis de responsabilidade mais elevados.

Não é surpreendente, portanto, a declaração do participante “AV” quando verbaliza que as pessoas passam por processos de desenvolvimento e não de treinamento. Dever-se-ia capacitar as pessoas a saberem ser pessoas que consigam se relacionar com outros indivíduos.

A subcategoria desempenho, conforme os relatos dos participantes, diz respeito a capacidade que um gerente possui para conseguir levar a sua equipe à obtenção de resultados. É possível esperar que os gerentes compreendam e reconheçam as contribuições dos membros de sua equipe, o que aumentaria a produtividade da organização tanto por meio do melhoramento das relações interpessoais entre os membros da equipe, quanto por meio das respostas às necessidades e estilos das pessoas que integram essas equipes.

Em tais condições acredita-se que o sucesso da organização estará mais do que nunca vinculado à realização pessoal e, em decorrência disso, ao desempenho de seus integrantes. Além de considerar que as organizações possuem características próprias, parece existir um fator que conduz ou não ao seu sucesso: as pessoas.

Acredita-se que hoje um estilo participativo de liderança esteja em alta no mercado de trabalho. A partir daí, torna-se um risco não formar equipes e a pessoa que não conseguir manter relações harmoniosas no local de trabalho vai terminar perdendo espaço. Uma referência em relação à liderança de equipe está contida na fala do participante “Q” quando expressa: “(...) o mais comum é o *coaching* relacionado à liderança de equipes”.

A formação de equipes de liderança nas organizações alinha seus membros à visão e à estratégia da organização. As lideranças parecem aprimorar as dinâmicas internas das equipes, facilitando o seu desempenho para que elas mesmas cheguem às suas próprias soluções.

A estratégia de ter pessoas que trabalham para a organização e que se responsabilizam por suas próprias decisões é cada vez mais aceita nos ambientes de trabalho. É por isso que o *coach* ensina as pessoas a raciocinarem, a analisarem as situações e a procurarem respostas aos problemas com base nos princípios de cada um delas. É por meio do desempenho dos integrantes da equipe que os resultados para a organização são visualizados em uma proporção maior.

A visão de futuro, as motivações e o diagnóstico de necessidades com base em habilidades do cliente, também se associam aos aspectos levados em consideração no *coaching* no âmbito do desempenho. A partir desta pesquisa, foi possível perceber que a maneira apresentada pelos profissionais pesquisados de considerar esses aspectos era o que acabava por determinar o tipo de planejamento de intervenção que cada entrevistado utiliza no *coaching*.

Assim, o agrupamento de dados, a investigação da visão de futuro do cliente, do que ele quer na vida e o que o motiva, são aspectos levados em consideração no seu acompanhamento. Não basta apenas coletar dados do cliente por meio de testes, questionários precisam-se também trabalhar a abertura, a responsabilidade e a confiança com ele.



Caironi (2002) em entrevista sobre o tema “liderança” a quatro respeitados membros da *Society Industrial Organizational Psychology* (SIOP) afirma que o líder precisa ter objetivos específicos para seu desenvolvimento, ser receptivo ao *feedback* e propenso à experimentação de coisas novas no local de trabalho. Caironi, na mesma entrevista dá atenção ao tema “clima organizacional”, como facilitador do trabalho de *coaching*.

Essas características são apoiadas e vistas como sinais de avanço e eficácia da organização. A partir do momento em que elas são respeitadas as pessoas podem pedir, receber e usar *feedback* e os líderes da organização prestam maior atenção ao processo de desenvolvimento.

Observa-se, porém, que existem alguns obstáculos contrários ao desenvolvimento das lideranças nas organizações. Por incrível que pareça, ainda prevalece a idéia de que o líder não deve ter predileção por situações nas quais as pessoas mostram-se abertas para pedir *feedback* e discutir honestamente assuntos relacionados à organização. Ainda existe o mito de que a liderança está diretamente associada à autoridade. A autoridade transforma-se em obstáculo quando as equipes têm que assumir responsabilidades e tomar decisões.

Os líderes não se dão conta de que parte desse poder encontra-se também em dar apoio a um outro que transformará suas ações em resultados. Concorde-se com Araújo (1999, p. 97) quando afirma:

“dar poder às pessoas, ou melhor, reconhecer o poder que elas tem atemoriza alguns líderes, porque pensam que também podem perder o poder tão duramente conquistado(...) alguns vivem essa idéia como se fosse uma “humilhação”, Eles não estão conscientes de que são as suas equipes que os legitimam, assim como um povo ao seu governante. A decisão de segui-los, como líderes, pertence aos seus seguidores”.

É interessante observar que dar poder às pessoas, de alguma forma, vai depender dos objetivos, das circunstâncias e das pessoas envolvidas. Assim, Araújo (1999) refere-se ao poder, apresentando a *Will Schultz* o qual estudou três estratégias de exercício de poder: o “poder de mando”, a “influência” e o “assumir responsabilidades”. Cada estratégia pode ser descrita da seguinte forma.

- ❑ O “poder de mando”: existem inúmeras situações nas quais é exercido esse tipo de controle: é possível citar alguns exemplos: no trânsito urbano e

rodoviário, na qualidade dos produtos alimentícios, no planejamento familiar. Esta estratégia pode ser utilizada pelo *coach* em algumas situações, por exemplo: durante a fase inicial de *coaching* (se o cliente precisa de apoio mais direto) ou quando a situação exigir controle direto porque o cliente está desorientado.

- ❑ “Influência”: esta estratégia favorece as escolhas do cliente. O *coach* pode influenciar no planejamento, a análise e a avaliação das próprias metas do cliente e, quando o *coach* consegue, o cliente sente-se com poder de decidir por ele mesmo.
- ❑ “Assumir responsabilidade”: refere-se ao controle de determinadas situações e ao comprometimento com os resultados. O *coaching* caracteriza-se pelo compromisso mútuo, entre o *coach* e seu cliente, sendo a estratégia importante para o alcance de resultados. Como tudo o que é em excesso prejudica, assim também o excesso de responsabilidade indica centralização, o que é prejudicial para o desenvolvimento dos outros (Araújo, 1999).

Outro aspecto que precisa ser ressaltado refere-se à preparação do cliente para níveis mais elevados na organização. Parte-se da idéia de que existem pessoas que extrapolam as perspectivas esperadas pela organização e acabam por inspirar nos outros a disposição para a mudança e para o sucesso. Entende-se que essas pessoas poderão ser vistas como líderes potenciais, e que suas habilidades para a liderança precisariam ser desenvolvidas, porque seus atributos, indiretamente, também contribuirão para o desenvolvimento organizacional.

A utilização do *coaching* nas lideranças contribui para o alcance de um alto nível de desempenho desses líderes potenciais, já que visa difundir as suas competências individuais tendo como objetivo o desenvolvimento das lideranças nas organizações. É preferível que esses líderes potenciais sejam preparados antes de liderar. De forma que, frente às situações que se apresentarem, eles decidam quais passos precisam ser dados para que os resultados esperados sejam alcançados.

Um importante papel dos líderes em potencial dentro de uma organização é ajudar os outros a incrementar seu desempenho. Contudo, incorrer no erro, que

muitas vezes comete-se, de descuidar da educação e das necessidades dos membros da equipe, em favor de atenção exclusiva aos resultados imediatos. Um exemplo referido à idéia anterior manifesta-se nas palavras de Araújo (1999), quando coloca como exemplo, o caso de Jonathan, um executivo sênior que trabalha em uma organização que valoriza sua liderança, sua perícia e que confia nos resultados que ele produz, enquanto os subordinados que ele guia têm uma opinião bastante diferente, considerando-o muito rígido.

Assim, a capacidade de liderança que podem desenvolver os profissionais de negócios e os executivos radica em saber como organizar, acionar e administrar grupos de trabalho, como também, conseguir desenvolver ações para alcançar resultados. Muitas vezes é praticado o modelo de intervenção baseado na prática do ensaio e o erro complicando o gerenciamento de pessoas. Uma possível solução poderia estar em alinhar os objetivos da organização com as metas pessoais dos integrantes da equipe, podendo chegar-se a conseguir o equilíbrio que possibilite que o cliente desenvolva ações dirigidas a conseguir resultados.

É interessante observar que quanto mais o cliente deseja uma mudança para seus negócios, mais deseja descobrir o que está bloqueando seu desenvolvimento pessoal. Quando isso for por ele descoberto poderá complementar ambas as fases: sucesso nos negócios e desenvolvimento na sua vida pessoal.

Pode-se verificar na subcategoria desempenho que a maioria dos profissionais participantes da pesquisa se dá conta que se precisa identificar o tipo de problema de desempenho que o cliente de *coaching* apresenta, seja o próprio cliente que se dá conta do problema, ou a organização é quem identifica a pessoa que tem o problema.

O que é interessante destacar está vinculado à atuação do profissional psicólogo, já que ele tenta entender as possíveis questões que dificultam o bom desempenho do cliente. Os psicólogos atuando como *coaches* nesta categoria expressam que o cliente tem que ser ajudado a identificar as causas de porque está tendo dificuldades em seu desempenho, só assim se poderá determinar as ações que precisam realizar-se para conseguir o desenvolvimento do cliente.

O quadro 2.2 apresenta a subcategoria “adaptação às mudanças”. Neste quadro apresentam-se os trechos de respostas dos oito participantes à pergunta: Do ponto de vista da adaptação às mudanças, quais aspectos mostram a necessidade de um trabalho com *coaching*?

**QUADRO 2.2 Trechos de respostas dos participantes da pesquisa referentes à subcategoria “Adaptação às mudanças”**

1.“O *coaching* pode acelerar o processo de vencer estas resistências, incitando à reflexão e fazendo com que a pessoa descubra novos caminhos. Quando se trata da carreira, passa a ser *mentoring* (...) No entanto, nas mudanças na vida pessoal, trata-se de aconselhamento e não *coaching*. O *coaching* foca em tarefas para resultados mensuráveis e alcance de metas e objetivos”. (Q)

2.“Mostrar que uma mudança é necessária e que sem ela não sobreviveremos é o aspecto que mais considero para realizar o *coaching*. Em mudanças na carreira profissional, considero e lhe incentivo a questionar sua real necessidade e vontade em mudar. Incentivar e alavancar os aspectos positivos. Em mudanças na vida pessoal, orientar na vida pessoal do cliente é um fator que eu tomo muito cuidado. Porém a relação estreita e sincera que o *coach* pode ter com essa pessoa ajuda a fazer essas sugestões ou orientações”. (E)

3. “(...) você não é preparado culturalmente para a mudança (...) Portanto, um indivíduo que não esteja só focado na atividade dele como função (...) ele é uma informação viva e não mais um dado operante. Em mudanças na carreira profissional, meu aspecto é sistêmico organizacional falamos em competitividade, nós falamos na pessoa não querer perder o seu espaço (...) Então no processo destas mudanças você vai mudar não só a própria carreira você vai mudar muitas vezes o espaço (...) Eu sou adepto que na cultura da organização a estrutura do organograma seja que todos estejam no mesmo canal de comunicação. Então eu concordo que fazer mudanças é para esse sistema onde o indivíduo não é mais focado como função, ele tem sua equipe e tem que reagir como um todo. Em mudanças na vida pessoal, os aspectos que devem ser levados em

consideração são se tenho um planejamento de vida, que espero da vida, que quero como pessoa”. (AV)

4. “Abordagem organizacional que implica uma série de ações até a identificação daqueles casos que realmente dificultam extremamente o processo de mudança, dependendo do enfoque da empresa e do tempo (...) a nível individual se procura analisar a avaliação do cliente e que dificulta o processo de mudança em relação as principais dificuldades que foram colocadas no tempo é ter um trabalho com o cliente e aprofundar. Identificar-se é um aspecto cultural interno que ele tem desenvolvido ao longo de muito tempo. O próprio sistema dele de carências, se procura verificar a possibilidade dele alinhar-se entender que é importante a questão da mudança e dentro de um trabalho continuo mudando, desenvolvendo o comportamento dele”. (AD1)

5. “O *coach* oferece um apoio essencial às pessoas que estão em transição ou adaptação a novas situações. O relacionamento oferece um espaço seguro e confidencial onde o cliente pode expor suas dúvidas, medos, apreensões sem reservas. Quando um dos objetivos do cliente é mudar sua carreira profissional, o primeiro passo é estabelecer seus interesses e preferências, (...) o único objetivo é o sucesso do cliente. Isso gera uma tremenda sinergia e um apoio ao cliente na escolha de sua nova carreira. Em mudança na vida pessoal se busca a integridade e o sucesso do cliente”. (CPRI)

6. “As dificuldades de lidar com mudanças podem aparecer de formas diversas. Muitas vezes é o próprio profissional que demonstra não estar se adaptando. Outra vez a equipe que ele lidera é que manifesta a dificuldade, sinalizando que as mudanças não estão sendo bem trabalhadas. Na carreira profissional o *coaching* pode auxiliar no processo de identificação das características deste profissional que vão favorecê-lo em relação a essa mudança. E também como pode desenvolver-se e preparar-se melhor para enfrentar os novos desafios. Como o *coaching* que pratico tem foco em questões profissionais, as mudanças pessoais são percebidas e trabalhadas somente na medida em que atingem a performance organizacional. O histórico pessoal e profissional é trabalhado no início do processo para que seja possível compreender

como este profissional chegou, onde chegou e como foram feitas suas escolhas”. (P1)

7. “Fazer um diagnóstico, investigar que tipo de mudança é, que impacto gera nessa pessoa, por que essa mudança esta ocorrendo, por que a pessoa precisa mudar e o quê? Investigar a história de vida da pessoa, como ele reage, a cultura de vida da pessoa, para depois fazer o diagnóstico do cliente e estabelecer o plano de ação”. (AD2)

8. “Em mudanças na carreira profissional se consideram mudanças que podem implicar em demissões, mudanças mal gerenciadas, mudanças na natureza da atividade profissional, metas ambiciosas demais dele ou da empresa, falta de auto-conhecimento e de autoconfiança. Em mudanças na vida pessoal do cliente se consideram motivação, mudar? Por quê? Grau de *stress* envolvido suporta bem o custo da mudança? Implicações e conseqüências da mudança, o que ele vai enfrentar no caminho”. (P2)

Na subcategoria *adaptação às mudanças*, os participantes “Q” e “E” detectaram a necessidade, do cliente que faz *coaching*, de descobrir as suas próprias soluções, de questionar as suas próprias necessidades, tendo deste modo, a vontade para a própria mudança. Os profissionais pesquisados “AD1” e “AD2” também comentaram que o cliente tem que estar motivado para mudar, questionando-se quanto ao que ele quer mudar e porque. Isso significa que se ele está inserido em uma organização, precisa verificar as possibilidades de se alinhar com a estratégia desta. É natural, portanto, que cada vez mais o alinhamento das pessoas que trabalham na organização com a estratégia da organização passe a constituir-se em importante desafio para muitos profissionais da área.

Identifica-se pelo raciocínio do participante “AD1” a idéia de verificar a possibilidade de alinhamento com a estratégia da organização e o entendimento que a mudança é importante. Segundo ele é possível desenvolver o comportamento do cliente por meio de um trabalho contínuo. Afirma também que a realidade organizacional na qual está inserido o cliente talvez não corresponda aquilo que este acredita, podendo deste modo dificultar o processo de mudança.

Por outro lado à observação do participante “Q” parece sustentar a possibilidade do *coaching* vir a ajudar à pessoa a vencer as resistências para a

mudança, fazendo com que o cliente descubra por si mesmo novos caminhos. Complementa a afirmação anterior a idéia do participante “E” quando afirma que incentiva o seu cliente a questionar-se a real necessidade que tem para mudar e ajudá-lo a alavancar os aspectos positivos que este cliente apresenta. O posicionamento do participante “P2” identifica que a adaptação às mudanças que podem implicar em demissões precisa da ajuda de um *coach*.

Os participantes “P1” e “AD2”, por sua vez afirmam que, por meio do histórico pessoal e profissional do cliente, é possível identificar como o profissional atendido pelo serviço consegue encontrar solução para aquelas experiências passadas que poderiam comprometer seu desempenho futuro, como este profissional chegou a alcançar suas metas atuais e que fatores importantes considerou para definir suas atuais escolhas.

Consideraram também, estes mesmos participantes, a relevância de se fazer uma análise das antigas avaliações feitas por outros profissionais relacionadas às principais dificuldades para mudanças que se apresentaram ao cliente através do tempo. Afirma o participante “AD2” que um diagnóstico é feito a partir da investigação do tipo e do porque da mudança que está acontecendo, pela visualização do impacto que esta gera no cliente e também a partir da avaliação de como o cliente pode se desenvolver e se preparar melhor para enfrentar os novos desafios.

Por outro lado destaca-se na fala do participante “Q” comentários sobre a diferença que existe entre as mudanças que acontecem na carreira profissional e aquelas que ocorrem na vida pessoal. Na concepção de “Q”, em situações de mudança na carreira profissional, trata-se de *mentoring* e não *coaching*, já que o foco concentra-se no longo prazo. Outro ponto que este participante observa refere-se às mudanças na vida pessoal. Neste caso o que ele afirma é que se trata de aconselhamento e não de *coaching*. Agrega também, que durante as sessões de *coaching* a abertura, a paciência para escutar e a capacidade de formulação de perguntas adequadas no momento certo, devem ser levadas em consideração pelo *coach*. A colocação do participante “Q” a respeito dos conceitos de *mentoring*, *counseling* e *coaching* se afasta grandemente das opiniões dos outros profissionais

e contribui ajudando a visualizar algumas diferenças entre esses três conceitos tão utilizados hoje em dia nas organizações de trabalho.

Por sua vez, também é importante assinalar o posicionamento do participante “AV”. Este afirma que em situações de mudança na carreira profissional o indivíduo precisa estar focado na atividade que realiza não como uma mera função a realizar individualmente, mas como uma atividade a realizar em equipe. Agrega “AV” que o cliente precisa reagir e atuar como um todo e não mais como um dado operante, já que o indivíduo é uma informação viva que precisa de relacionamentos, e que para desenvolver esses relacionamentos precisa-se que haja sinergia entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho e não só do indivíduo com a tarefa, já que um dos riscos seria entrar em dissonância com o ambiente.

Na subcategoria *adaptação às mudanças*, como indicador de necessidade para a prática de *coaching*, foi considerada pelos participantes aspectos que implicam, por parte do cliente, em certa reflexão sobre sua carreira no sentido de descobrir novos caminhos e de assumir responsabilidades pelo seu destino profissional. Os clientes por si mesmos precisam analisar seus pontos fortes e suas necessidades de desenvolvimento, perguntando sobre o que precisam mudar e o porquê da mudança. O *coach* favorece estas reflexões e tomadas de responsabilidades ao promover a análise e a autoavaliação das forças e fraquezas do cliente.

Quando o *coach* fornece *feedback* imediato aos líderes da organização, começa a criar um plano de desenvolvimento focado nas necessidades específicas de seu cliente, por exemplo: o desenvolvimento de habilidades para delegar ou para negociar. Para isto requer-se que o relacionamento entre o *coach* e seu cliente seja muito próximo sendo que os diversos conteúdos abordados no *coaching* devem fornecer aos líderes novas habilidades e conhecimento em áreas específicas. Assim, o *coach* ajuda o seu cliente a desenvolver suas próprias soluções e a encontrar suas próprias respostas.

Neste sentido, os participantes da pesquisa identificaram a necessidade de um trabalho de *coaching* quando o cliente se questiona e reflete sobre a necessidade que tem de fazer acontecer uma mudança, sobre o que precisa mudar



e sobre o porque desta mudança. Fazer que o cliente descubra seus próprios caminhos sendo acompanhado de um profissional que facilite esse processo, constitui objetivo central do *coaching*.

O êxito do *coaching* está intimamente relacionado com a definição de objetivos por parte do cliente, fazendo-se necessário definir o modo e a direção para onde se deve ir, uma vez que o não conhecimento dos objetivos do cliente torna complicada sua condução a objetivos concretos. No entanto, pode acontecer de o cliente não ter clareza de seus objetivos, e a procura do *coach* acontecer justamente com a finalidade de clarear seus objetivos.

Os argumentos expostos mostram que o *coach* facilita o desenvolvimento do cliente e de seus próprios objetivos. Isto se dá a partir da criação de condições para que o cliente faça uma análise de seus projetos sob diferentes perspectivas, considerando suas fraquezas e fortalezas, até o momento em que ele seja capaz de expressá-las adequadamente.

Se os objetivos do cliente são muito visionários, o *coach* pode sugerir que esses objetivos sejam delimitados para que se tornem passíveis de efetivação e, se o cliente tiver objetivos muito restritos, será o caso de estimulá-lo a projetos mais ambiciosos. É no contexto de definição dos objetivos do cliente que o *coach* pode garantir que o cliente, digamos assim, consiga conduzir as sessões de *coaching*. Se o *coach* é muito diretivo, tentando impor objetivos os seus clientes, o cliente não será capaz de aprender a definir por si mesmo seus próprios objetivos (Gil, 2001).

É interessante também ressaltar que, quando uma organização se compromete com *coaching*, a repercussão dos benefícios do programa se espalha por toda a organização. Desta forma, concorda-se com Quirino (2003), quando afirma que os impactos que o *coaching* traz dependem do histórico de cada organização. Assim, o histórico organizacional passa a constituir-se como reflexo dos grupos que nela atuam. É comum que se encontre, nas organizações, certa resistência à mudança, já que esta incomoda às pessoas que não querem abandonar um posicionamento que já se tornou confortável. Têm-se frases que se repetem quando se está ante a mudança que podem sintetizar-se em frases como: “isto aqui não dá certo” “algo semelhante já foi tentado”, “já estamos desgastados de tantos modismos” e assim por diante.

Antes de iniciar o *coaching* precisa-se trabalhar nos grupos dentro das organizações as questões referentes à resistência às mudanças. Com a finalidade de estabelecer um clima de confiança com os envolvidos no *coaching*, precisam-se estabelecer regras para seu desenvolvimento, colocando-as com clareza e objetividade, sendo de vital importância alinhar as expectativas dos grupos e estabelecer um clima de confiança. Faz-se necessário transformar essa resistência a mudança em uma forma de oportunidade que pode ser benéfica. Obtendo isto, o cliente pode diminuir seus mecanismos de defesa e conseguir desenvolver um plano de *coaching* mais produtivo.

Faz parte do *coaching* tornar possível aos grupos de uma organização gerar mudanças pessoais, pequenas ou grandes; que vão se refletir no desempenho profissional das pessoas atingidas com o serviço. No momento em que as pessoas dentro da organização passam a adotar novos padrões de comportamento, o *coaching* volta-se para o aprendizado e fortalecimento de crenças e valores. Os resultados são muito satisfatórios e aprende-se que, tanto o *coach* como o cliente, tem cada um, seu grau de responsabilidade e contribuição. (Quirino, 2003).

Os participantes da pesquisa, no âmbito de adaptação as mudanças compartilharam a opinião de que é necessário investigar a história de vida do cliente com base em muita conversa e análise de seu passado e presente profissional e pessoal. É importante que tanto *coach* como o cliente conheçam a trajetória de realizações um do outro. Como exemplo, pode-se dizer que, se o foco do *coaching* fosse a área profissional, o cliente e o *coach* precisariam compartilhar seus valores profissionais mais centrais, os sucessos, fracassos e expectativas de carreira e de desenvolvimento de cada um. Desta forma, ao compartilharem suas histórias e fazer a análise juntos, tomam como referência os projetos que o cliente quer realizar, não deixando que o *coaching* se torne uma sessão na qual apenas o cliente esteja sobre avaliação.

Também devem ser observados aspectos como: experiências anteriores do cliente que podem ser úteis para resolver seu problema; experiências bem ou mal resolvidas que podem comprometer seu desempenho futuro; padrões de comportamento que o cliente usa para atingir seus objetivos; reações mais comuns

diante de obstáculos e o que o cliente faz para mudar a situação, quando ele já tem um plano de carreira ou um plano de desenvolvimento pessoal (Araújo, 1999).

As ações que se desenvolvem ao se trabalhar o histórico pessoal ou profissional do cliente fazem parte da análise e avaliação conjunta que se estabelece nas sessões de *coaching*. É sempre útil realizar a revisão, de tempos em tempos, já que, podem fazer parte dessa história coisas úteis que facilitem ou dificultem a vida do cliente. Por isso é preciso trabalhá-las.

O participante “Q” acrescenta que ao se tratar de mudanças na vida pessoal do cliente, estas não se referem mais a *coaching*, e sim a aconselhamento. Segundo Gil (2001), o aconselhamento aproxima-se muito com a terapia, mas mantém elementos do *coaching*. No aconselhamento, identificam-se as causas do problema do cliente, reforçando-se o comportamento correto. O aconselhamento refere-se a uma atuação que se realiza como “suporte” a executivos, em seu direcionamento profissional, no desenvolvimento dos seus atuais trabalhos, no estilo de gestão, nos valores, nas potencialidades e limitações, na carreira, no desempenho, nas realizações e exigências profissionais.

Entende-se que a opinião do participante “Q” tenta delimitar os conceitos de *coaching* e aconselhamento, ainda que estes não estejam claramente definidos pela literatura. No caso de intervir nas dificuldades da vida pessoal do cliente, parecem indicar para o participante “Q”, que o mesmo não está fazendo *coaching*. Poder-se-ia pensar que tanto as particularidades dos *coaches* como as dos conselheiros são ainda tênues. Sem dúvida que uma necessidade do *coach* é entender não somente a parte psicológica, mas também ter conhecimentos sobre negócios e gerenciamento, além de possuir conhecimentos sobre liderança.

O aconselhamento como campo de prática tradicional, e *coaching* como um campo recente no Brasil, focalizam o desenvolvimento e compreensão do cliente, caracterizando-se, ambas, pela técnica de elaboração de perguntas. Aconselhamento e *coaching* são essenciais para ajudar o cliente a desenvolver suas habilidades, para analisar as informações sobre ele mesmo e para ajudá-lo a se tornar um participante ativo na identificação de possíveis soluções para seus próprios problemas.

Os limites entre um consultor e um *coach* ainda são tênues. Já as diferenças entre um conselheiro e um consultor são mais nítidas, sendo que no *coaching* não se precisa gastar tempo em analisar o discutir o passado do cliente. (Bobkin, 2002). Já para Araújo (2001), o aconselhamento seria uma espécie de *coaching* individualizado.

Pode-se dizer que, para os diversos profissionais que praticam *coaching*, os conceitos de aconselhamento, de *coaching* e de *mentoring* são diversificados pelas experiências e formação de cada profissional.

Uma outra afirmação feita pelo participante “Q”, se refere às mudanças na carreira profissional do cliente, neste caso, trata-se de *mentoring* e não de *coaching* enquanto tipo de intervenção. Poder-se-ia colocar limites entre os conceitos de *mentoring*, *coaching* e de *counseling* para efeitos didáticos e de aprendizado. Contudo, na prática o que acontece é a aplicação de cada uma destas intervenções, já que, é possível que se precise delas de acordo com as necessidades de desenvolvimento do cliente e as metas que querem ser alcançadas.

Se for feita uma confusão de papéis, é possível adotar o papel de mentor em uma sessão de *coaching*, mas não necessariamente se terá o compromisso de envolver-se com os objetivos que um mentor tem quando apóia a seu cliente. Considerando como base a opinião do participante “Q”, pode-se apontar que a abordagem mais adequada para tratar das mudanças que acontecem na carreira profissional do cliente, seria o *mentoring*. Um mentor privilegia o desenvolvimento e o progresso graduais de seu cliente, não existindo relação direta com a hierarquia da organização. O *mentoring* tende a ser mais eficaz quando o relacionamento entre mentor e cliente evolui ao longo do tempo de maneira informal.

Para a implementação de uma série de intervenções de *coaching*, que variam de acordo com a fase em que se encontra o *coaching*, com as necessidades que o cliente precisa desenvolver e as metas que se tem no *coaching*, pode-se utilizar o *mentoring* para ajudar o cliente a tentar eliminar as barreiras que se apresentam no seu desempenho, levando-se em conta o sistema burocrático vigente na organização. O mentor pode ajudar o cliente a dar prioridade aos

projetos a serem realizados, tomando como referência a realidade e as políticas da organização.

Verifica-se que na subcategoria adaptação às mudanças a maioria dos profissionais participantes da pesquisa identificaram que acontecem mudanças na carreira profissional e mudanças na vida pessoal do cliente. No referente às mudanças na carreira profissional a atuação de alguns profissionais participantes da pesquisa se distanciam, já que, suas observações enfatizam mais os aspectos organizacionais tendo o cliente que entender e se alinhar com as mudanças. Por outro lado, a grande maioria dos participantes da pesquisa enfatizam no fato de ter que oferecer orientações ao cliente para que ele tenha consciência das suas necessidades, interesses e preferências.

Cabe anotar que a atuação dos psicólogos participantes da pesquisa quando se referem às mudanças na carreira profissional acompanham suas descrições focando na identificação das características do cliente para ajudá-lo a desenvolver-se e enfrentar os novos desafios. Também se pode identificar que mencionam aspectos referentes à falta de autoconfiança e de autoconhecimento do cliente, aspectos que não são explicitados pelos outros profissionais. Contudo, a atuação dos psicólogos no *coaching* nesta categoria esta caracterizando mais as ações de analisar os clientes na sua individualidade.

No referente às mudanças na vida pessoal do cliente o psicólogo atuando como *coach* salienta que só serão abordados aspectos da vida pessoal do cliente na medida em que esses afetam o desempenho da organização.

O quadro 2.3 apresentado a seguir corresponde aos oito trechos de respostas dos participantes pertinentes à subcategoria “desenvolvimento”. A pergunta formulada para as respostas apresentadas neste quadro foi: No caso de desenvolvimento profissional de seu cliente, o que você considera necessário em uma sessão de *coaching*?

### **QUADRO 2.3 TRECHOS DE RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA REFERENTES À SUBCATEGORIA “DESENVOLVIMENTO”**

1. “Ter um planejamento, fixar objetivos, tempo das sessões. Levar a pessoa a tirar suas próprias conclusões e dar espaço para sua implementação. Fazer perguntas para que a pessoa construa raciocínios e conclusões da maneira mais neutra possível, usar as emoções positivamente”. (Q)

2. “No desenvolvimento profissional, ter um plano de desenvolvimento definido e acordado pelo cliente e *coach* é fundamental para dar início a uma sessão de *coaching*. Ter revisões planejadas e estruturadas ajuda ao *coach* e o cliente. Mostrar ao cliente a importância de exercitar a liderança e que isso lhe ajudará a crescer e desenvolver novas habilidades. No desenvolvimento de competência emocional, considero muito o aspecto do equilíbrio. Oriento dizendo o quanto é importante exercitar esta situação”. (E)

3. “(...) o aperfeiçoamento no indivíduo deve ser holístico (...) Habilidades não só específicas da profissão devem ser também de gestão, básicas e de relacionamento. No desenvolvimento de habilidades de liderança, aperfeiçoar as ações cognitivas e emocionais dos líderes e dos liderados. Alcançar os objetivos é simplesmente buscar a vida de uma forma melhor, tanto no aspecto profissional, pessoal, como no aspecto de relacionamentos”. (AV)

4. “(...) conhecer a história do cliente. O que é importante para ele, e o que precisa trabalhar. Fazer um análise do ponto de vista do papel que é requerido dentro da organização. (...) Fazer uma auto-análise de como ele

se percebe diante desses níveis prováveis de requisitos que são exigidas para a função dele, fazer com que ele perceba o que precisaria desenvolver (...) procura-se levar a uma reflexão para que exista um alinhamento entre ele como profissional e a empresa. Procura-se fazer com que a empresa tenha uma visão mais ampla da vida do cliente. No desenvolvimento de habilidades de liderança, procura-se avaliar se o cliente tem uma identificação com a função que envolve o relacionamento da gestão de pessoas (...) Verificar os principais relacionamentos do cliente dentro da empresa (...) Fazer um mapeamento e verificar todos os relacionamentos que ele tem a nível interno e externo qual é a finalidade desses relacionamentos. No desenvolvimento de competência emocional, a gente procura fazer uma reflexão junto com ele sobre o que o motiva e desmotiva”. (AD1)

5. “Tanto no desenvolvimento profissional quanto pessoal é necessário que o cliente esteja comprometido em trabalhar visando uma aplicação das estratégias. No desenvolvimento de habilidades de liderança, começo sugerindo que a resposta está dentro dele mesmo. Através de perguntas e alguns testes, começamos a descascar os níveis de resistência do cliente até chegar na razão pela qual essas habilidades não estão chegando à superfície (...) faço uso de um trabalho com base na vida pessoal do cliente (...) Assim ele identifica o seu plano de ação. No desenvolvimento de competência emocional, através de testes tenho uma radiografia do estado emocional do cliente e a partir daí podemos desenvolver estratégias de ação”.(CPRI)

6. “Estruturar um plano de ação de desenvolvimento que possa ser acompanhado e mensurado nas reuniões. No desenvolvimento de habilidades de liderança, nosso foco é sempre associar alguns conceitos de liderança com as características individuais do cliente. É muito importante que cada profissional identifique o estilo de liderança que tende a adotar, para que então se possa planejar a direção de algumas mudanças que podem permitir um desempenho mais eficaz. No desenvolvimento de competência emocional, procuramos oferecer todas as condições para que cada cliente tenha a experiência de auto conhecimento”.(P1)

**7. “O *coaching* é uma construção que ambos, *coach* e cliente, fazem juntos. Depende de três fatores: a maturidade do *coach*, a confiança presente**

**na relação, a autoconsciência e determinação do cliente. A respeito do desenvolvimento de habilidades de liderança, considera-se integridade e ética pessoal, coragem para fazer o que é necessário, disposição para correr riscos.**

**No desenvolvimento de competência emocional, se o cliente tem realmente dificuldades nesta área. O diagnóstico aqui depende da maturidade e capacidade da análise do chefe e de outras pessoas (*feedback* 360 graus, por exemplo)”. (AD2)**

**8. “Vai depender da maturidade do *coach*, a confiança presente na relação, e autoconsciência do cliente. No desenvolvimento de habilidades de liderança, considera-se integridade pessoal e ética pessoal, estar disposto a correr riscos e competência para comunicar. No desenvolvimento de competência emocional procurar ajudá-lo a ter maior consciência sobre o problema e a fortalecer a sua disposição para mudar”. (P2)**

Na subcategoria *desenvolvimento do coaching*, a maioria dos profissionais pesquisados afirmaram que fazer perguntas ao cliente constituem-se em importante ferramenta para conseguir que o cliente se descubra a si próprio. É interessante observar que por meio de perguntas e de alguns testes, se for necessário, o *coach* começa a tentar penetrar nos níveis de resistência do cliente até conseguir encontrar quais as possíveis razões que impedem o cliente de mostrar suas competências e habilidades na totalidade.

Outro aspecto, indicado pelo participante “AD1” refere-se ao desenvolvimento da história pessoal do cliente, realizado com a intenção de identificar o que é realmente relevante dentro de sua história e os aspectos nos quais o cliente apresenta dificuldades. Na realidade, dentro da base pessoal do cliente, também são verificadas as perspectivas que o cliente tem para o futuro, se essas perspectivas são favoráveis ou pouco favoráveis. São feitas, junto com o



cliente, tentativas de reflexão sobre esses aspectos que poderiam influenciar o seu campo profissional do ponto de vista do seu papel dentro da organização.

O participante “CPRI” contribui afirmando que se tenta estabelecer limites nas áreas de maior dificuldade dos clientes atendidos. Assinala que no caso de apresentar-se uma situação patológica rapidamente se encaminha este cliente para um especialista. No aparecimento dessas situações o *coach* tem a obrigação ética de reconhecer o limite de suas competências.

É necessário acrescentar que o desenvolvimento do *coaching*, segundo os participantes precisa ser planejado e estruturado tanto pelo *coach* quanto pelo cliente. O participante “Q” anota a necessidade de realização de um planejamento do *coaching* a partir do estabelecimento dos objetivos e tempo das sessões. Em trecho referente à declaração do participante “E”, encontra-se também a idéia de que precisa existir um acordo sobre o plano de desenvolvimento do *coaching*: “ter um plano de desenvolvimento definido e acordado pelo cliente e *coach* é fundamental para dar inicio a uma sessão de *coaching*”.

Entende-se que para que se faça o planejamento e a estruturação das sessões de *coaching* é preciso que exista confiança e confidencialidade entre *coach* e cliente. Sob tais condições, o participante “AD1” observa também que se precisa fazer um mapeamento do nível de atuação do cliente dentro da organização, verificar os relacionamentos tanto no nível interno quanto externo, observando qual é a finalidade dos relacionamentos que o cliente tem, para assim conseguir saber qual será o foco em que se vai atuar. Por sua parte “AD2” afirma que se o cliente tem dificuldades no desenvolvimento de competência emocional o diagnostico vai depender da maturidade e capacidade de análise do chefe e de outras pessoas.

Idéias concordantes entre os participantes dizem respeito aos aspectos do equilíbrio que o cliente desenvolve ao longo das sessões, a partir de uma maior consciência de suas dificuldades. A observação do participante “E” apresenta a importância do exercício do equilíbrio das emoções pelo cliente. O participante “E” considera principalmente o aspecto de equilíbrio, orienta a seu cliente dizendo o quanto é importante exercitar esta situação para sempre manter o equilíbrio.

Combinada ao aspecto do equilíbrio que precisa ter o cliente, o participante “AV” afirma que o desenvolvimento das habilidades de liderança dos clientes significa aperfeiçoar as ações cognitivas e emocionais tanto dos líderes como dos liderados. Explicita que o alcance dos objetivos propostos encontra-se sob a condição de se trabalhar os objetivos do cliente de maneira holística, agindo sobre os vários aspectos da personalidade do cliente. O participante “P1” também compartilha a idéia de se oferecer ao cliente as condições para que este adquira a experiência de autoconhecimento. A opinião do participante “P2” vincula-se mais ao aspecto de fortalecer a disposição para a mudança que o cliente tem.

De outro lado, há opiniões próprias de cada um dos participantes que não aparecem nas falas dos outros. O entrevistado “AD1” se refere ao interesse que deve ter uma organização sobre a vida do cliente que faz *coaching* no nível de satisfação ou insatisfação, interesse em saber se a organização está sendo de certa forma favorável ou desfavorável para a atuação da pessoa dentro da organização. A intenção é a de saber se o cliente está se mantendo dentro da organização por uma situação basicamente de sobrevivência, de garantia de vida, e se assim for, quais as possíveis alternativas a serem desenvolvidas para que ele saia dessa dependência.

Poder-se-ia tentar descobrir a importância que tem para o cliente o trabalho que ele realiza ou se ele apresenta dificuldades em função das interações que tem com a chefia, com os pares ou com um determinado ambiente da organização. Se for identificada uma divergência entre sua dinâmica e a dinâmica da organização, deve-se procurar fazer contato com essas áreas, que seriam áreas de conflito, e que precisariam ser desenvolvidas ou melhoradas nos relacionamentos dentro da organização.

Como conteúdo associado pode-se mostrar que o participante “E” aponta que a habilidade de liderança nas equipes de trabalho é uma dimensão importante que precisa ser desenvolvida. Deve-se mostrar a essas equipes de trabalho que exercitar habilidades para liderar lhes ajudará em seu crescimento e desenvolvimento.

Destaca-se também o aporte do participante “P1” quando anota que é interessante fazer a associação dos conceitos que se tem sobre liderança com as

características individuais dos clientes atingidos pelo serviço de *coaching*. O entrevistado ressalta a importância de cada cliente conseguir identificar o estilo de liderança que tende a adotar para que, tomando essa referência, seja possível planejar a direção das mudanças que podem levar o cliente a um desempenho eficaz na organização. O desenvolvimento de habilidades do cliente no *coaching* é um aspecto enfatizado nas falas dos entrevistados. Assim, começar o *coaching* por um estudo psicológico do cliente parece ser um ponto de partida para o entendimento da sua história pessoal.

Tobias (1996) considera importante obter várias opiniões sobre a natureza do problema em questão, assim como da história pessoal do cliente e da organização como um todo. Aponta que o estudo psicológico tenta apreender quais são as habilidades, o nível emocional e grau de maturidade do cliente e, também, qual o nível de aproveitamento do cliente em relação a suas potencialidades.

Um estudo da história das potencialidades do cliente pode levá-lo a compreender que ele não conhece na totalidade, suas forças, fraquezas e comportamentos pouco adaptados que podem ter raízes em seu passado. Contudo, esta análise parece funcionar não só porque proporciona uma perspectiva holística da vida do cliente, mas também porque dá a conhecer, em primeiro plano, as forças do cliente, aprendendo a ter confiança em que suas falhas podem ser superadas. Isto é particularmente importante porque a pessoa que foi indicada para *coaching* pode mostrar comportamentos defensivos.

Assim, salientando as forças do cliente, podem-se equilibrar suas resistências. Da mesma forma que, a partir do apontamento de suas falhas potenciais, é possível ajudá-lo a compreender que o *feedback* que recebe tem justificação. Tendo como base as premissas anteriores, deve-se ressaltar que um estudo da história de vida do cliente fornece uma estrutura que serve de base para começar a entender a natureza do problema que este apresenta. Deve ainda haver uma abertura para que o cliente discuta com o *coach* seus pontos fracos, já que este seria o ponto de partida para que o cliente tome a iniciativa na solução de suas dificuldades.

É interessante observar que se o problema se apresenta entre o cliente e seu gerente dentro da organização, o cliente pode decidir incluí-lo nas sessões de *coaching* como uma forma para que este entenda objetivamente o problema em questão e possa participar no melhoramento do desenvolvimento profissional do seu subordinado. A participação do gerente nas sessões de *coaching* pressupõe o estabelecimento de um compromisso entre o *coach* e a pessoa atendida. Assim, planejar o desenvolvimento do *coaching* na forma de contrato pode ser uma estratégia chave para o sucesso do *coaching*.

No caso, pode planejar-se o desenvolvimento de dois ou três objetivos da lista dos objetivos gerais acordados entre *coach* e cliente. Estes objetivos podem incluir exemplos específicos de comportamentos que o cliente já tem no local de trabalho e a identificação de outros objetivos que serão desenvolvidos após um período de trabalho com o cliente. Desta forma, o plano de desenvolvimento feito constitui-se em um produto de trabalho significativo de colaboração conjunta entre o *coach* e seu cliente.

Uma outra situação seria a do início do *coaching* quando já existe um plano de desenvolvimento predefinido. Nesse caso, o *coach* precisa conhecer o plano, explorá-lo, testá-lo e revê-lo nos pontos que não ficaram claros e em que os objetivos precisam de desenvolvimento. Contudo, o *coach* precisa evitar a tendência de fazer pressão para que se desenvolva um rigoroso contrato de *coaching*, porque isso não é garantia para o compromisso assumido entre ele e seu cliente.

Segundo *Frisch* (2001), não existem garantias de compromisso, ao menos no *coaching*. A importância está em dar valor à pessoa que faz *coaching* baseando-se nas questões que se apresentam nas sessões de *coaching*, e não em um contrato rigoroso. Quando o *coach* percebe que o compromisso do cliente está diminuindo porque ele posterga os encontros ou esquece das reuniões, precisam-se explorar essas percepções fazendo perguntas que possam mostrar o que está acontecendo: quais avanços estão sendo alcançados? O que ainda falta completar? Quais pontos do plano de desenvolvimento precisam ser revisados? Que novas ou diferentes pressões está tendo o cliente em seu trabalho?

É também difundida a opinião de que o *coaching* desenvolve os aspectos cognitivo, emocional e de comportamento do cliente, de modo que ele se torne um profissional mais adaptado, cujas atividades na organização revelem a conquista de autocompreensão e do equilíbrio no desempenho do seu trabalho. Não há dúvida, de que a conquista desse equilíbrio vai depender da maturidade e compatibilidade do *coach* e seu cliente.

Outro ponto que vale a pena destacar refere-se ao fato de que o *coach*, além de conhecer a história de vida do cliente, precisa também ter conhecimento do contexto em que o cliente está inserido. Isto tem especial importância para o *coach* porque é dessa forma que ele pode interpretar se o cliente está entendendo bem a situação em que se encontra. Araújo (2001), dá um exemplo que clareia esta situação: o caso de um executivo que reclama, chora e não percebe que não tem os recursos necessários para sair da crise. A mesma autora, a este exemplo, adiciona a afirmação de que o conhecimento do contexto no qual o cliente está inserido evita que o próprio *coach* projete sobre este seus próprios cenários, como referência.

Quanto maior for a clareza em relação ao contexto do cliente, maior objetividade será alcançada no planejamento e estruturação de seu plano de desenvolvimento. Para Gil (2001) é importante que o cliente tenha conhecimento de que o plano de desenvolvimento está sendo elaborado em conjunto e não de maneira impositiva. Pode acontecer de o *coach* precisar ser persuasivo em alguns pontos do plano de seu cliente. Nesta situação será preciso ter muita cautela para conseguir sucesso. É impossível negar que a elaboração do plano de desenvolvimento varia de acordo com a situação do cliente.

A visão de futuro do cliente precisa estar clara para ele. Neste ponto o *coach* precisa auxiliá-lo para que seja possível que ele construa uma apresentação clara de seus objetivos. Os resultados que se pretende alcançar precisam estar vinculados aos objetivos formulados no início das sessões de *coaching*. Esses objetivos devem ser enunciados com a maior clareza e precisões possíveis. Também se faz necessário que o cliente esteja consciente de suas limitações e das competências que precisa desenvolver para o alcance dos objetivos pretendidos.

É preciso também determinar se a abordagem será prioritariamente de correção ou de desenvolvimento. Assim a determinação dos prazos é importante para a efetivação do plano de desenvolvimento, com definições precisas do início e término do *coaching*. Como o êxito do plano de desenvolvimento também depende da cooperação de outras pessoas, torna-se necessário definir que pessoas estarão envolvidas no processo de desenvolvimento, para poder obter a cooperação delas.

Os profissionais entrevistados também se referem à importância que tem para o desenvolvimento de habilidades do cliente, a prática de exercício das habilidades de liderança no *coaching*. Daí Golgrab (2002), afirma que um dos melhores caminhos para obter um alto desempenho das pessoas que se destacam dentro da organização, aqueles profissionais que vão além das expectativas da organização, é a realização, junto a eles, de um trabalho de *coaching*.

Essas pessoas precisam ser preparadas até certo ponto pelas capacidades que apresentam e, por outro lado, pela natureza do trabalho que realizam como líderes, além de precisarem ser preparados tanto para gastar menos tempo com o controle de seus subordinados, quanto para investirem mais tempo em traçar caminhos a serem seguidos, já que, no final das contas, isto significa desenvolver habilidades próprias para quando eles fizerem *coaching* junto a outras pessoas dentro da organização.

Ressalta-se que a atuação da maioria dos profissionais participantes da pesquisa na subcategoria desenvolvimento se aproxima no aspecto de estruturar o planejamento o qual deve de estar alinhado com a organização como um todo e que seja acordado por ambos *coach* e cliente. Verifica-se que a atuação do psicólogo se distancia das observações dos outros profissionais quando caracteriza o desenvolvimento profissional do cliente a partir da própria experiência de autoconhecimento o que é importante para que o cliente possa direcionar algumas mudanças que permitiram fortalecer sua disposição para um melhor desempenho.

No quadro 3 apresenta-se os oito trechos de respostas dos participantes referentes à categoria “planejamento do *coaching*”. A pergunta elaborada para esta categoria foi: Descreva o modo como você planeja o *coaching* para seus clientes?.

**QUADRO 3. TRECHOS DE RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA REFERENTES À CATEGORIA “PLANEJAMENTO DO *COACHING*”**

1. “Primeiro, saber o que se quer com o *coaching*, através de metas claras, objetivas, mensuráveis, ambiciosas e simultaneamente realistas. Segundo, qual será o compromisso desejado para aquela sessão específica. Terceiro, perguntas a fazer, antecipar possíveis perguntas e objeções do outro. Quarto, deixar um espaço para definir próximos passos e recapitular toda a comunicação”. (Q)

2. “Meu trabalho está diretamente relacionado à implementação do processo de *empowerment*. Implementação de autogerenciamento na área administrativa do departamento para o qual trabalho, melhorando a performance da equipe. Portanto planejo de acordo com o guia de implementação da empresa, este guia é uma ferramenta de aprendizagem cujo propósito é avaliar o desenvolvimento do time e serve para identificar os *gaps* de melhoria e acompanha o avanço do processo. Também se relaciona com a necessidade e o momento que o cliente está vivendo”. (E)

3. “(...) se levanta através de uma grade de conhecimento e grade curricular, se utiliza a informação sobre os perfis que tem a área de RH. O descritivo daquele cargo, daquele setor, daquela função. O descritivo vai dizer as atividades, que a pessoa precisa executar. Com base nisso se planeja e se faz a grade de conhecimento. Você coloca o diagnóstico no centro do problema, daí se faz habilidades de gestão, básicas e específicas em grade. se procura ter um diagnóstico de grade através de um comitê que envolve pessoas da área técnica, da área de RH, da área de treinamento, pessoas da área de gestão”. (AV)

4. “(...) nosso planejamento ocorre quando você verifica o plano individual na situação com o cliente, se verifica o plano individual que ele já tem e se procura redirecionar ou acrescentar junto a outros para tornar mais efetivo esse planejamento de desenvolvimento individual do cliente. A nível geral identificam-se quais pessoas da organização precisariam de

*coaching*. Se faz um plano de desenvolvimento individual de cada um e se estima o volume de horas de intervenção”. (AD1)

5. “(...) o planejamento do *coaching* é baseado nas necessidades do cliente, nos seus objetivos e na sua visão. Com o apoio de um *coach*, o cliente age com mais eficiência e vê o contexto geral com mais clareza. Graças ao suporte que um *coach* oferece o cliente sente-se mais estruturado para conseguir atingir seus objetivos”. (CPRI)

6. “o *coaching* acontece em várias etapas: entrevista com o cliente, levantamento de seu histórico profissional, expectativas de carreira, valores e auto-percepção. Utilização de ferramentas de apoio para a identificação de tendências de comportamento e desenvolvimento. Se seleciona alguns profissionais com quem o cliente tem contato próximo para serem entrevistados individualmente, para serem reunidas e comparadas. Estas pessoas voltam a ser escutadas antes do término do programa com o objetivo de mensurar as mudanças, seus benefícios e impactos. A eficácia do programa depende da elaboração de um plano de ação específico e realista, em que o critério de sucesso esteja definido claramente. Acompanhamento e reuniões semanais focam na implementação do plano de ação. Periodicamente são agendadas reuniões com o profissional líder do cliente e com a área de RH para *feedback* e troca de idéias sobre maneiras de contribuir com as mudanças”. (P1)

7. “Primeiro construir uma relação sólida entre *coach* e cliente. Segundo, que resultados o cliente quer, ajudá-lo a estabelecer o objetivo que ele quer. Terceiro: fracassos, medos que já viveu, ajudam ou atrapalham a atingir o objetivo?. O objetivo: aumentar a consciência do cliente. Quarto, o compromisso de cumprir com essas ações. Quinto, acompanhamento: é preciso manter o compromisso com o plano do cliente até a sua consecução”. (AD2)

8. “Se estabelece uma relação de confiança entre *coach* e cliente. Identificam-se em conjunto os objetivos que o cliente quer alcançar trabalhando juntamente a bagagem de mão que são os aspectos que obstaculizam o alcance desses objetivos aumentando-se assim que o cliente tenha consciência dessas dificuldades. É preciso manter o compromisso com as ações planejadas até a sua execução. O *coach* deve ter integridade pessoal e coragem para fazer o que é necessário”. (P2)



Na categoria *planejamento do coaching*, os participantes entrevistados concordaram que para o planejamento das sessões é preciso levar em conta as necessidades, objetivos e visão do cliente, além de considerar o momento que o cliente está vivendo e identificar os resultados que ele quer atingir. Os pesquisados também indicaram as necessidades de se fazer um levantamento sobre o que o cliente quer, por meio dos objetivos já estabelecidos por ele e dos objetivos que ainda precisam ser desenvolvidos. O participante “AD1” apresenta a idéia de que se o cliente tem um plano individual já elaborado procura-se acrescentar ou desenvolver esse plano para torná-lo mais efetivo. Contudo, o planejamento individual do cliente é seguido por um planejamento maior e normalmente atrelado a uma situação de investimento da empresa, por ser relativo à parte orçamentária. O planejamento do *coaching* pode ser considerado como parte de um investimento que tanto a organização faz quanto as ações executadas pelo *coach*.

A proposta do participante “AV” é a de que seja feito um levantamento de informação através de grade, onde seriam identificados o perfil do cargo e da função do cliente. Esses perfis vão indicar as atividades que o cliente precisa executar. “AV” ainda assinala que, em função da grade, o planejamento começa a partir da consideração do desenvolvimento do cliente na base de (habilidades de gestão, básicas e específicas). Na grade quantificam-se as horas e personaliza-se o diagnóstico de cada cliente com a ajuda das pessoas da área técnica, da área de recursos humanos, da área de treinamento e da área de gestão.

É no contexto do planejamento do *coaching*, que o trabalho que realizam os participantes “P2” e “AD2” permite mostrar que é preciso primeiro ser estabelecida uma relação de confiança entre o *coach* e seu cliente, para só depois dar início ao planejamento propriamente dito. A confiança, como fator essencial, precisa estar presente na relação de ambas as partes.

Outro ponto a destacar pelo participante “AD2” refere-se à tentativa de conhecer os resultados que o cliente quer, e se ele ainda não tiver objetivos concretos, ajudá-lo a estabelecê-los. “P2” indica que se precisa revisar com o cliente o que se pode nomear como “a bagagem de mão”, o que o cliente traz

consigo, que significa identificar quais são as características desnecessárias que o cliente carrega consigo e que estão atrapalhando na conquista de seus objetivos. Precisa-se que estas características sejam trabalhadas e deixem de se constituir em obstáculos que o impedem a alcançar seus objetivos. O objetivo dessa revisão das coisas que atrapalham e ajudam o cliente seria o aumento da consciência sobre os recursos que ele possui.

Salienta o participante “CPRI” sobre o compromisso assumido frente ao conhecimento da situação do cliente, a partir da qual o *coach* passa a planejar as alternativas de ação que guiarão sua atuação e com o suporte que da o *coach*, o cliente sente-se mais estruturado para a consecução dos seus objetivos. Os participantes “P2” e “AD2” revelaram que se precisa manter o compromisso assumido com o cliente, tanto no desenvolvimento do plano de ação elaborado por ambos, como também no que se refere aos prazos acordados. O participante “P2” aponta a necessidade de que o *coach* tenha, além de integridade e ética pessoal, competência e coragem para comunicar ao cliente o que é necessário. Já o participante “E” planeja o *coaching* de acordo com o guia que a organização proporciona para implementar o processo de *empowerment*,. O participante “E” é o *coach* dos equipes e seus líderes.

Os pesquisados levaram em consideração as suas diversas experiências com os clientes. Entende-se que os participantes, dependendo do caso que se apresenta, podem promover mudanças nos procedimentos de atuação de *coaching*, ajustando-os às necessidades dos clientes conforme suas experiências. Por isso também é tão importante iniciar o *coaching* a partir de estabelecimento de uma relação de confiança entre ambas as partes, *coach* e cliente. Wasylyshyn (2003) indica que o estabelecimento de uma boa química, confiança e disponibilidade do *coach* são características importantes para um desenvolvimento efetivo nas sessões de *coaching*.

A relação de confiança entre ambos facilita a abertura que caracteriza o amadurecimento da relação, o que permite ao *coach* conseguir informações realistas e fidedignas do seu cliente. Além disso, a relação *coach*/cliente também

baseia-se em responsabilidade que, por sua vez, origina o compromisso de ambos com a realização e com os resultados um do outro (Araújo, 1999).

Colocado de uma maneira simples, se a abertura for forçada, é provável que se origine um clima de constrangimento. Mas quando a relação entre *coach* e cliente for uma relação aberta e verdadeira, saber-se-á quando é o momento para uma conversa mais pessoal e direta. Acredita Araújo (1999), que ser flexível seja necessário, mas isto não implica deixar de lado a disciplina, o que também não quer dizer rigidez nas ações de *coaching*.

Nas palavras de Killburg (2001), o compromisso gerado pela responsabilidade do *coach* tem implicações nos aspectos de motivação e formas de comportamentos necessários para induzir ao cliente à consecução de metas em um determinado período de tempo. Sendo assim, o compromisso parece ter relação com elementos tais como desenvolvimento psicossocial, disposição para aprender e habilidades para a comunicação.

Concluindo o ponto da relação de confiança entre *coach* e cliente, poder-se-ia indicar que a construção da confiança entre ambas as partes precisaria ser bem trabalhada para não acarretar problemas posteriores nas diversas etapas do *coaching*. Araújo (1999) apresenta a teoria tridimensional das relações humanas criada por Will Schultz, consultor americano que ampliou a compreensão da dinâmica das relações humanas, mostrando três dimensões de comportamento e os sentimentos que correspondem a cada uma delas:

- ❑ Inclusão: refere-se à quantidade de contatos entre as pessoas quando estas são convidadas para participar de atividades conjuntas. Este é o primeiro passo para conhecer o outro. Isto significa que se o *coach* der atenção ao cliente e incluí-lo nas suas prioridades, ele sentirá que é importante para o *coach*. Caso contrário, o cliente sentir-se-á inseguro. Na situação em que o cliente exija excessiva atenção, pode ser que ele esteja transferindo para a relação de *coaching* os problemas que vem enfrentando com outras pessoas, neste caso precisa-se conversar com ele e esclarecer o problema.
- ❑ Controle: explica-se nesta dimensão como se dá o exercício de poder sobre as pessoas. Como o *coaching* é uma relação de compromisso mútuo, se o *coach* usar seu poder com maturidade, será capaz de escolher a forma de

controle segundo a necessidade e o contexto do cliente. Assim, quando o cliente reconhece o *coach* e aceita o seu controle, estimula tanto seus próprios sentimentos de lealdade e compromisso quanto os do *coach*.

- Abertura: caracteriza-se pelo amadurecimento da relação *coach* e cliente. A medida que cresce a abertura, crescem a confiança e os sentimentos de apreço. Confiança só acontece quando as pessoas são abertas e honestas sobre o que pensam e sentem. Desta maneira em uma relação sólida, de confiança mútua, é possível tratar de qualquer coisa que interfira no desempenho.

Uma vez que se estabelece a relação de confiança entre ambos, o próximo passo é clarificar a visão de futuro do cliente: o que ele quer realizar? As vezes os clientes pedem *coaching* porque ainda não têm uma visão desenvolvida de seus objetivos. Neste caso, o *coach* deve ajudar o cliente a criar sua própria visão, estimulando-o a identificar seus valores e a expressá-los em todos seus projetos.

Outras vezes, os clientes ficam viciados em determinadas estratégias de negócio e não conseguem perceber novas e melhores estratégias. Segundo o caso, o papel do *coach* é criar condições para que o cliente analise o seu objetivo por diferentes ângulos, até amadurecer a sua compreensão do problema e suas implicações. O delineamento de uma visão de futuro serve para trazer à tona a energia para transformar em realidade, o que já existia como potencial ou promessa de vida, dentro de cada um. A visão é uma síntese simbólica do propósito, que confere significado e poder à ação.

Considerando-se que o *coach* trabalha para que seu cliente identifique o que é essencial, para que ele atinja seus objetivos, precisa-se revisar os pontos fortes e fracos, sucessos e fracassos, valores, atitudes e padrões de comportamento que o cliente carrega. Existem alguns elementos que o cliente carrega que são permanentes aqueles que sofrerão pouca ou nenhuma interferência e que podem facilitar ou dificultar o processo de realização do cliente. Como seres humanos, nos apegamos facilmente a padrões e hábitos, e isso às vezes impede nosso crescimento. Por isso, precisa-se estimular o cliente a desapegar-se das coisas que não lhe servem mais, mesmo que tenham servido no passado.

Com a identificação dos pontos fortes e fracos do cliente e de sua trajetória, o *coach* está pronto para realizar o diagnóstico da situação do cliente e começar a planejar as alternativas de ação. Sugere-se que o *coach* e o cliente comecem o planejamento a partir dos resultados que melhor expressam a visão de futuro do cliente, sendo que será a visão de futuro a que iluminará o presente do cliente. Discute-se com o cliente o plano de ação proposto por ele, valorizando o esforço empreendido na realização desta proposta. A disposição do cliente para formulá-la favorece a disposição para assumir responsabilidades, sem que estas sejam consideradas um fardo.

Quando o plano tiver sido acordado entre *coach* e cliente, será preciso preservar o compromisso até o momento de sua consecução, respeitando especialmente as datas e prazos acordados, pois o significado implícito deste respeito é o de que se está também respeitando o tempo necessário para o cliente.

Pode-se verificar que a maioria dos profissionais na categoria planejamento do *coaching* se aproximam nas suas opiniões quando afirmam que se tem que identificar primeiro as necessidades do cliente seja diagnosticada pelo *coach* ou pela equipe de gestão de pessoas que trabalham na organização.

O que diferencia a atuação do psicólogo em relação aos demais profissionais no planejamento do *coaching* é que, em primeiro lugar deve-se trabalhar a relação de confiança com o cliente de *coaching* para depois trabalhar as necessidades do cliente, que incluem o levantamento do histórico profissional e expectativas de carreira do cliente. Os psicólogos atuando como *coaches* trabalham os aspectos que obstaculizam que o cliente alcance seus objetivos propostos, tentando levar o cliente a ter consciência de suas dificuldades.

O quadro 4 apresenta os oito trechos de respostas dos participantes que correspondem à categoria “estabelecimento do plano de ação no *coaching*”. Cabe ressaltar que a pergunta formulada para esta categoria foi: Quais aspectos você considera em seu cliente para a elaboração do plano de ação?

**QUADRO 4. TRECHOS DE RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA REFERENTES À CATEGORIA “ESTABELECIMENTO DO PLANO DE AÇÃO NO *COACHING*”**

1. “Motivação e competência do cliente para cada tarefa ou atividade. No plano de ação propriamente dito, considera-se ambiente empresarial propício ou não, outras pessoas envolvidas. A respeito do tempo das reuniões não há uma regra, as reuniões podem levar de quinze minutos à uma hora e o tempo mínimo para fazer *coaching* depende da frequência das sessões; geralmente, três a seis meses são suficientes. O custo financeiro envolvido no *coaching* é o pagamento por hora ao consultor que atua como *coach*. Para identificar as habilidades a desenvolver no cliente, considera-se o que a empresa espera do cliente? O que o cliente espera? Onde ele está em cada um dos pontos que a empresa ou ele querem desenvolver? Do ponto de vista das técnicas usadas no *coaching*, utiliza-se reflexão induzida, arte de fazer perguntas, *brainstorming*, simulação, experimentação, análise de resultados. Para coletar os dados do cliente utilizam-se questionários, acesso a banco de dados e informações”. (Q)

2. “No plano de ação considera-se a relação e a abertura do *coach* e do cliente. O tempo das reuniões de *coaching* é relativo e dependem das necessidades e dificuldades encontradas para se traçar planos de ação realísticos e tangíveis. O tempo mínimo no *coaching* é difícil de definir. O tempo pode variar de um ano e meio a dois anos. No custo financeiro, considera-se o tempo de cada um dos profissionais em reuniões e sessões de acompanhamento. Na identificação das habilidades que devem ser desenvolvidas no cliente, utiliza-se *feedback* para que o cliente identifique suas necessidades e com base nesses resultados se possam traçar planos de ação e desenvolvimento. Nas

técnicas no *coaching*, utiliza-se ouvir com empatia, colocando-se no lugar da pessoa”. (E)

3. “(...) é importante a visão da empresa a questão do planejamento estratégico da empresa, os valores e as crenças. Na determinação de objetivos no *coaching*, considera-se a questão de integrar os aspectos: físico, espiritual, emocional, intelectual. Desenhar uma grade, planejar e retroalimentar. No plano de ação no *coaching* considera-se a identificação clara do objetivo de forma participativa com a alta administração e o comprometimento de chegar àquele objetivo. Em termos de tempo, o *coaching* é dinâmico. O desenvolvimento, o alinhamento, o engajamento e a avaliação tem que ser buscando a melhoria constante. No referente aos custos financeiros é tratado por custo hora. Para identificar as habilidades que o cliente precisa desenvolver, considera-se a atuação por comitês, representantes de cada área de recursos humanos. Desenvolve-se a grade com base nas habilidades de saber ser, saber fazer, e saber agir. Do ponto de vista das técnicas, utiliza-se a avaliação do clima organizacional, perguntas com múltiplas escolhas, entrevistas, *feedback* 360 graus”. (AV)

4. “Na determinação de objetivos no *coaching*, procura-se ter uma percepção a nível geral do histórico do cliente (...) No plano de ação se identificam as necessidades e se diagnostica quais seriam os principais pontos para atuar (..) Monta-se um programa trabalhando esses diversos temas ao longo de cada sessão(..) Se estabelece um compromisso (contrato psicológico com o cliente). Se está sempre avaliando estar muito próximo do cliente em diversas ações que ele esta fazendo dentro da empresa. O tempo das reuniões de *coaching*, pode ser de um mês ou evoluir para seis meses. Nos custos financeiros do *coaching*, vai depender se é um *coaching* mais a nível organizacional ou se ele parte de uma ação específica para determinado profissional. Para identificar as habilidades a desenvolver no cliente considera-se (processos, pessoas e ambiente) (...) se o foco principalmente está nos resultados, nas pessoas ou no ambiente ou se há um equilíbrio(..) Do ponto de vista das técnicas no *coaching*, utiliza-se técnica de entrevista dirigida, observação, aplicação de questionários. Para coletar os dados do cliente utiliza-se *feedback* 360 graus, *insights*, o PIAT (*predictive test*), questionários, a própria questão da observação”.(AD1)

5. “Na determinação de objetivos, a cada encontro o cliente traz uma agenda de itens que deseja explorar. O *coach* ajuda a criar um plano de ação em conjunto com a integridade do cliente. O tempo das reuniões no *coaching*, duram 45 minutos e são feitas em sua maioria por telefone. O plano de ação pode ser desenvolvido em uma sessão. O tempo mínimo para fazer *coaching*. recomendado é de um comprometimento inicial de três a seis meses. No referente aos custos financeiros, o pagamento é mensal e no início do mês antes do recebimento das sessões (...).Do ponto de vista das técnicas do *coaching*, é uma síntese do que há de melhor nas áreas da psicologia, administração, evolução, filosofia, espiritualidade e finanças. Os instrumentos que utilizo no *coaching*, além de formulários com perguntas diretas, utilizo o DISC que é um teste que engloba várias áreas da vida da pessoa”.( CPRI)

6. “A disponibilidade do profissional para o *coaching* e o desenvolvimento de uma relação profissional baseada em confiança e credibilidade. Na determinação de objetivos no *coaching*, os objetivos são definidos após a etapa inicial de levantamento e diagnóstico. O tempo das reuniões de *coaching varia* já que o *coaching* é muito flexível e devem levar em conta necessidades individuais. O plano de ação é baseado após etapa inicial de diagnóstico, que em geral pode durar algo entre dez e quinze horas. No referente aos custos financeiros no *coaching*, os valores da hora são apresentados já no início. Para identificar as habilidades que o cliente precisa desenvolver, considera-se as necessidades identificadas nas etapas iniciais

de diagnóstico, nas entrevistas de auto e hetero-percepção (feitas com líderes, pares, subordinados, clientes internos do cliente). Do ponto de vista das técnicas de *coaching*, utilizo ferramentas de identificação de características de personalidade como o MBTI e o FIRO B”. (P1)

7. “No plano de ação considera-se o compromisso de querer ajudar a estabelecer objetivos. O tempo das reuniões de *coaching* inicialmente previstas são de uma hora (mínimo) e duas horas e meia (máximo). Dois encontros aproximadamente, exercícios, reflexões, leituras. No referente aos custos

financeiros, as empresas contratam e fazem o pagamento por hora consultiva. Do ponto de vista das técnicas no *coaching*, utiliza-se a técnica



de transformação do elemento humano baseado nos conceitos de *Will Schutz*. O instrumento que se utiliza é o KLK2 que identifica o perfil do cliente e o perfil

do cargo (cruza-se a necessidade que a pessoa tem com o cargo). Utilizam-se também instrumentos de auto e hetero-percepção”. (AD2)

8. “Na determinação de objetivos no *coaching*, identifica-se os critérios utilizados na escolha dos objetivos e se os critérios permitem a realização pessoal. No plano de ação, leva-se em consideração, compromissos acordados, pessoa envolvida, prazos. O plano de ação é desenvolvido ao longo das sessões de *coaching* para que o cliente mesmo vá percebendo e gerenciando as ações adequadas. O tempo mínimo que se considera para fazer *coaching* depende do tipo de demanda. Na modalidade de *coaching* que faço a duração é de nove meses, um ano em média. Para identificar as habilidades que o cliente precisa desenvolver, considera-se cultura, visão e perfil de competências da empresa; expectativas quanto ao desempenho do papel; histórico acadêmico e profissional. Os recursos que utilizamos são o relato autobiográfico, instrumentos de análise do comportamento, encontro chefe e subordinado (mediado pelo *coach*) e *feedback*. Também utilizo a análise simbólica e recomendação para *workshops* específicos. Os”. instrumentos que se utilizam são o perfil do cargo e registros da avaliação de desempenho da empresa; instrumentos de auto percepção do perfil; resultados de instrumentos que o cliente já respondeu (da empresa ou e outras situações); *feedback* (do chefe, pares, subordinados e clientes internos e externos)” (P2)

Na categoria *estabelecimento do plano de ação no coaching*, os profissionais pesquisados pontuaram que um dos aspectos que se identifica para a determinação de objetivos no *coaching* seria que os objetivos do cliente precisam estar relacionados diretamente com os resultados, com as competências e com a realização de suas atividades dentro da organização. Ter-se-ia não apenas uma relação entre objetivos do cliente e resultados esperados, mas também desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal.

Cabe também mencionar a opinião dos participantes pesquisados quando dizem que os objetivos formulados nas sessões de *coaching* precisam ser práticos, mensuráveis e realistas, e que os critérios utilizados para fazer a escolha desses objetivos precisam permitir que se atinjam os resultados esperados. Não bastaria apenas satisfazer os sentimentos de realização pessoal do cliente e alcançar resultados; é importante estabelecer prazos, verificar os recursos de que se dispõem e respeitar os compromissos acordados entre *coach* e cliente. A declaração do participante “AD1” apresenta a idéia de que se devem identificar as necessidades e objetivos do cliente, para saber que tipo de apoio o cliente precisa. O relato do participante “AV” explica que no *coaching*, a identificação clara de objetivos deve ser participativa junto à alta administração da organização, no sentido de haver um comprometimento para se alcançar o objetivo. Para o participante “Q” no plano de ação se deve considerar se o ambiente da organização é propício para a execução desse plano. Já o participante “E” refere que deve existir sinceridade no momento de tratar as necessidades do cliente.

Os participantes também apontaram conteúdos referentes ao tempo que levariam as reuniões de *coaching*. A maioria dos profissionais pesquisados concordou que não há uma regra a respeito do tempo que se deve dispor para fazer *coaching*. Relataram que cada situação demanda mais ou menos tempo, e que é difícil ter um parâmetro predefinido. A duração vai depender do diagnóstico do problema do cliente e do tipo de demanda. Um outro aspecto considerado refere-se à frequência das sessões de *coaching*, pois dependendo da frequência é que se poderá definir o tempo.

Os participantes falaram a respeito do custo financeiro no *coaching*. O investimento que o cliente faz se refere ao valor que se cobra por hora trabalhada. Sem dúvida de que a amplitude do *coaching* e a ação específica que se realize com o cliente também são fatores que interferem nos custos do trabalho.

De outro lado, identificaram-se também nos relatos dos participantes as técnicas e instrumentos que se utilizam nas sessões de *coaching*. A maioria dos pesquisados considerou a entrevista, questionários e *feedback* 360 graus como alguns dos procedimentos utilizados no *coaching*. As singularidades que se encontraram a respeito dos instrumentos utilizados no *coaching* remetem-se às

escolhas e preferências de cada um dos *coaches* pesquisados. É o caso dos entrevistados “ÄD1”, “CPRI” e “AD2” que utilizam como instrumentos de avaliação o PIAT (*predictive test*), DISC e KKK2 respectivamente.

Em que pese os tópicos em comum que os participantes apresentaram as falas também evidenciam algumas diferenças. É o caso do entrevistado “AD1” que se refere à avaliação constante do cliente. Segundo o relato de “AD1”, o trabalho nas sessões de *coaching* envolve um outro aspecto que implica estar próximo do cliente em diversas ações que ele está fazendo dentro da empresa. Manifesta que o trabalho que realiza não é simplesmente uma sessão de *coaching*. É considerado como uma atuação de campo, já que, acompanha-se o cliente em reuniões que participa, verificando como ele se comporta e se ele tem algum problema na relação com seus subordinados. Se for o caso, atua-se junto a ele nesse determinado problema. Por outro lado, o participante “CPRI” diz que em cada encontro de *coaching* o cliente pode trazer itens para serem trabalhados juntamente com o *coach*. A vantagem é ter um *coach* que acompanhará ele a explorar suas dificuldades.

Diretamente associado à categoria *estabelecimento do plano de ação no coaching*, manifestaram-se opiniões a respeito dos critérios utilizados para identificar as necessidades do cliente. Consideraram-se aspectos referidos ao diagnóstico da situação do cliente que faz *coaching*, tendo como finalidade ajudar na análise e proposição de alternativas de ação que ajudem a decidir o que fazer como *coach*. Ao começar o *coaching* segundo os participantes “P2”, “CPRI” e “AD1” é imprescindível ter clareza sobre o que o cliente quer produzir. É quase impossível assessorar o cliente sem saber qual é o seu objetivo. Precisa-se ajudá-lo a manter o foco no resultado e a assumir responsabilidades por suas escolhas.

Gil (2001) comenta sobre o que é necessário para se estabelecer o plano de ação no *coaching*, contemplando os seguintes pontos:

- Visão de futuro: depende exclusivamente do cliente, mas nem sempre ele tem clareza disto. Portanto, o *coach* precisa auxiliá-lo na elaboração de objetivos claros.

- ❑ Resultados esperados: devem estar diretamente vinculados aos objetivos. Precisam ser apresentados de maneira clara e precisa e, sempre que possível expresso em termos que possibilitem quantificação.
- ❑ Análise da discrepância entre o real e o esperado: esta análise é feita entre a visão de futuro e os resultados esperados em relação à situação atual do cliente.
- ❑ Identificação das competências requeridas: o cliente precisa estar consciente de suas limitações e das competências que precisa desenvolver para alcançar os objetivos pretendidos.
- ❑ Ações a serem implementadas: definem-se as estratégias e táticas a serem adotadas. Precisa-se determinar se as ações serão de correção ou de desenvolvimento.
- ❑ Prazos: determinar os prazos é essencial para operacionalizar o plano de ação. Pode haver flexibilidade dentro do plano de ação, mas requer-se uma definição precisa do início e término do *coaching*.
- ❑ Pessoas envolvidas: o sucesso do plano de ação também depende da cooperação de outras pessoas. Torna-se necessário definir que pessoas estarão envolvidas no processo de desenvolvimento para poder obter-se a sua cooperação.

Por outro lado, o *coach* não pode ser crítico demais na forma como avalia os projetos do seu cliente, pois o cliente poderia perder o entusiasmo, desistir do projeto ou até se afastar dele. Se o *coach* tiver muito receio em criticar seu cliente, sua contribuição será insignificante. Não se pode prever o que um cliente extremamente comprometido é capaz de fazer. Nesse sentido, o *coach* precisa ter maturidade pessoal para que o cliente tome boas decisões (Araújo, 1999).

Um outro aspecto que se encontrou nas falas dos participantes se refere ao uso de técnicas e instrumentos utilizados no *coaching*. A maioria dos profissionais pesquisados se apóia em avaliações feitas por instrumentos que ajudam o *coach* e o cliente a avançar na compreensão das preferências e tendências de comportamento do cliente. A compreensão do comportamento do cliente pode ser

usada para guiar o desenvolvimento do plano de ação no *coaching*. Sobre esse assunto, *Frisch* (2001) comenta que:

“Os relatórios dos resultados dos testes e o *feedback* devem ser confidenciais e utilizáveis só pelo *coach* e o cliente. Apesar dos resultados serem descritivos, com facilidade podem ser mal utilizados por pessoas não treinadas no uso desses instrumentos. Critérios e procedimentos podem ser estabelecidos como orientação e ser incluídos nos relatórios dos programas de *coaching*”.

Associado à determinação de objetivos no *coaching*, dentro do estabelecimento do plano de ação, avaliaram-se algumas referências, como é o caso de acompanhar o cliente nas ações que ele realiza dentro da empresa. Observa-se que este aspecto se refere à uma atuação de campo que envolve a participação do *coach* nas diversas atuações que o cliente realiza na empresa. Neste sentido, o *coaching* não é simplesmente posto em prática nas sessões que se tem com o cliente, mas também nas atividades que o cliente realiza dentro da empresa. Trabalhando-se junto ao cliente pode-se verificar como ele está se comportando nas reuniões da empresa e os problemas mais sérios que apresenta em seus relacionamentos.

Define-se este tipo de atuação de campo como uma possibilidade de se poder conversar com o cliente objetivamente a respeito de elementos concretos que o *coach* identifica como sendo deficiências que podem ser trabalhadas.

Destaca-se que na categoria estabelecimento do plano de ação no *coaching* os profissionais participantes da pesquisa se aproximam nos aspectos referentes à forma como estabelecem o plano de ação, a maioria dos profissionais pesquisados dá importância à identificação dos principais pontos de atuação para elaborar um planejamento de *coaching*.

Verifica-se que existe o papel de *coach* interno e externo entre os profissionais pesquisados, o que influi em como eles estabelecem o plano de ação. Cabe ressaltar que nesta categoria o papel de *coach* interno e externo influi no fator tempo quando se faz *coaching*. Assim, para os *coaches* pesquisados o tempo pode ser como mínimo três meses e como máximo dois anos. Aprecia-se que esta diversidade de tempo está influenciada pelo respectivo papel de *coach* que cada participante desempenha dentro da organização para a qual trabalha.

Os custos do trabalho com *coaching* segundo o papel que desempenha cada *coach* pesquisado, seja *coach* interno ou externo, variam já que o investimento que o cliente de *coaching* faz é por hora consultiva, mas existe a opinião de um profissional pesquisado, que desempenha o papel de *coach* interno, e no caso ele considera que o custo financeiro do trabalho com *coaching* é o tempo que cada cliente investe nas reuniões.

As técnicas usadas pelos participantes da pesquisa no *coaching* são apoiadas em entrevistas e questionários, tomados da prática psicológica. Destaca-se que a atuação dos psicólogos participantes da pesquisa na categoria estabelecimento do plano de ação no *coaching*, reflete aspectos relacionados a permitir a realização pessoal do cliente, considerando que os objetivos que o cliente tem sejam realísticos e que contribuam à sua realização pessoal.

No quadro 5, estão apresentados trechos das respostas dos participantes da pesquisa referentes à categoria “perspectivas teóricas usadas no *coaching*”. Cabe observar que são oito trechos de respostas que correspondem a cada um dos oito entrevistados. A pergunta formulada foi: Por quais perspectivas teóricas você orienta-se no *coaching*?

**QUADRO 5. TRECHOS DE RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA REFERENTES À CATEGORIA "PERSPECTIVAS TEÓRICAS USADAS NO *COACHING*"**

1. “Técnicas de comunicação, ferramentas de planejamento, influência e não persuasão, escutar 80% do tempo, programação neurolingüística, análise do sucesso e do insucesso, estímulo constante”. (Q)

2. “Comportamento, motivação, sinergia (o esforço somado das pessoas envolvidas individualmente seria incapaz de produzir a qualidade do resultado obtido pelo grupo). Apesar de relacionamentos sinérgicos serem produtivos, leva tempo e necessita-se trabalho para se atingir esse estágio. Ao contrário do que se pode imaginar, a harmonia e o bom relacionamento entre as pessoas nada influi para que se consiga sinergia. É necessário uma clara definição do objetivo comum com a ajuda de diferentes pontos de vista”. (E)

3. “(...) se tem ferramentas excepcionais na área da neurolingüística (...) é dinâmico no sentido de dar embasamento as sessões de *coaching* (...) Se tem ferramentas e correntes, um conjunto de crenças e verdades”. (AV)

4. “(...) é mais ao nível de misturar um pouco administração com uma parte da psicologia (...) algumas coisas que envolvam análise transacional (...) tem a questão de se fazer a reflexão da história de vida do cliente, quais são os momentos chaves dentro da história do cliente. Qual é a ótica, visão, experiência, sentimentos que ele tem inserido dentro de cada momento chave (...) então dependendo é uma coisa que vai se

adaptar com a situação do cliente e o tempo que ele tem na empresa”. (AD1)

5. “O *coaching* como profissão é uma síntese do que há de melhor nas áreas de psicologia, administração, evolução, filosofia, espiritualidade e finanças”. (CPRI)

6. “Utilizando o MBTI, há um apoio nas teorias dos tipos psicológicos de *Jung*. Para considerar as diferenças individuais uso também conhecimentos da psicanálise que me ajudam a pensar no *timing* do cliente”. (P1)

7. “Metodologia *The Human Element*: Uma teoria tridimensional das relações humanas criada por *Will Schultz*”. (AD2)

8. “A abordagem da Marcondes sobre cultura e mudança, a teoria FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) de *Will Schultz* sobre o impacto da qualidade das relações interpessoais no desempenho e na produtividade, a teoria dos papéis de Moreno, a abordagem de *Robert Kelley* para o papel dos líderes e dos seguidores, as etapas de aceitação desenvolvidas por *Elizabeth Kubler-Ross*, teorias do potencial humano, especialmente voltadas ao processo de transformação pessoal”. (P2)

Na categoria *perspectivas teóricas no coaching*, os participantes “Q” e “AV” consideraram a programação neurolingüística como uma das abordagens que ajuda a dar uma sustentação ao *coaching*. O participante “AV” aponta que existem abordagens diferentes, dependendo do caso que se apresente nas sessões de *coaching*.

O participante “AV” também acredita que a abordagem da neurolingüística não é usada como uma perspectiva predefinida. Cada caso pode precisar de perspectivas variadas. É por este motivo que o profissional pesquisado afirma que o *coaching* tem que ser consultivo e dinâmico.

A opinião do participante “CPRI” sobre as perspectivas teóricas no *coaching*, mostra uma visão diferente em relação à opinião dos outros profissionais participantes da pesquisa, no sentido de descrever o *coaching* como uma síntese do que há de melhor nas áreas da psicologia, administração, evolução, filosofia, espiritualidade e finanças.



Os profissionais pesquisados “AV” e “CPRI” consideraram que tanto a psicologia como a administração são áreas de conhecimento que são levadas em consideração no desenvolvimento do *coaching*. Afirmar “AV” que as intervenções adequadas para cada cliente dependem da experiência e do sentimento que o cliente tem inserido dentro da sua história. Assim, o participante “AV” relatou que não se pode dizer de maneira predeterminada a abordagem que será utilizada, vai depender da adaptação do cliente com a situação, com a realidade e com tempo que tem na empresa. O participante “E” considera que diferentes pontos de vista contribuem para que se possa alcançar soluções criativas.

Algumas perspectivas teóricas não foram citadas por alguns dos participantes. Não é o caso do participante “P1” que se apoia na teoria dos tipos psicológicos de *Jung*. Já os participantes “AD2” e “P2” se orientam por mais de uma teoria para o desenvolvimento de *coaching*, a Teoria Tridimensional das Relações Interpessoais chamada anteriormente *Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behavior* de onde resultou o teste FIRO B como instrumento que explicita o impacto da qualidade das relações interpessoais no desempenho e na produtividade. O FIRO B foi o resultado de um estudo experimental sobre a produtividade de grupos.

O participante “P2” também explicou que a metodologia *The Human Element* é utilizada como referência teórica para o desenvolvimento da qualidade das relações na produtividade. Levanta-se a possibilidade do uso da teoria dos papéis de Moreno e de outras teorias que não estão identificadas pela entrevistada, especialmente aquelas voltadas ao processo de transformação pessoal.

Outra perspectiva teórica identificada refere-se à Análise Transacional que, segundo o participante “AD1”, está relacionado aos contatos para se fazer a reflexão sobre a história de vida do cliente. Quais são os momentos chaves que o cliente teve dentro de sua história e dentro disso, qual é a experiência e o sentimento que o cliente assimilou dentro de cada um desses momentos importantes na sua vida.

Para a maioria dos profissionais pesquisados as perspectivas teóricas servem como embasamento na prática de *coaching*. A revisão na literatura de tópicos relacionados a essas teorias ajuda os *coaches* na escolha da abordagem

mais adequada para cada caso que se apresente nas sessões de *coaching*. A divulgação das experiências de autores como *Wasylyshyn* (2003) e *James*, (1999), por meio de casos claramente explicitados, em que se relata a diversidade de intervenções e singularidade de testes que são usados de acordo com cada caso, mostra a variedade de abordagens no *coaching*.

A perspectiva utilizada por *Wasylyshyn* (2003), está focada na Abordagem do Comportamento com clientes que desejam obter sucesso nas suas carreiras profissionais. Para o *coaching* com esses tipos de clientes, utilizou-se a reunião de dados que incluem a história de desenvolvimento do cliente, a aplicação de testes psicométricos, *feedback* 360 graus, aspirações na carreira e os desafios nos negócios do cliente.

*James* (1999), sugere como útil o modelo de *Arnold Lazarus* para aperfeiçoar o desempenho do cliente. A perspectiva teórica utilizada por *Lazarus* baseia-se em uma abordagem integradora e holística do campo da terapia cognitiva e do comportamento. Coloca-se como exemplo, quando o chefe que se queixa que o seu subordinado está perdendo os prazos nos projetos da empresa. O comportamento do subordinado apresenta-se misturado por sentimentos de medo e ansiedade que são acompanhados por pensamentos negativos (parte cognitiva).

Entre as perspectivas teóricas utilizadas pelos profissionais participantes da pesquisa pode-se verificar que os *coaches* pesquisados utilizam uma variedade de perspectivas teóricas que dão embasamento às sessões de *coaching*. Cabe ressaltar que a diversidade de perspectivas teóricas utilizadas pelos *coaches* participantes da pesquisa são na maior parte teorias e técnicas da área da psicologia.

Por outro lado, na atuação dos psicólogos pesquisados pode-se identificar que os mesmos fazem uso de teorias e técnicas próprias da formação em psicologia, por exemplo: processo de entrevista e aplicação de testes inerentes à prática psicológica e ao processo de formação do psicólogo. Desta forma, a habilidade do psicólogo e a prática constante tornam-se uma vantagem para atuar como *coach*.

O quadro 6 corresponde à categoria “avaliação e acompanhamento do *coaching*”. Neste quadro apresentam-se os trechos das respostas dos oito participantes da pesquisa, a pergunta formulada foi: Quais aspectos você considera na avaliação e acompanhamento do *coaching*?

**QUADRO 6. TRECHOS DAS RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA REFERENTES À CATEGORIA "AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO COACHING"**

1. “Avalia-se até que ponto os resultados estão sendo atingidos em relação ao planejado. Observação constante, reconhecimento freqüente e *feedback* no momento certo. Verificação se a pessoa cumpriu o que prometeu, como planejou, como executou e como comunicou. A pessoa deve sentir-se acompanhada, não abandonada ou fiscalizada”. (Q)

2. “Consideram-se os resultados alcançados, que foram traçados no início do processo se foram atingidos ou não, os resultados traçados”. (E)

3. “Os resultados são tabulados porque você alinha, engaja e avalia. Nas avaliações você tabula o que era ideal e o que foi realizado (...) porque não realizou, quais os pontos críticos (...) então você acompanha a avaliação através dos desempenhos e relatórios das equipes. (...) a empresa não te contrata para avaliar porque o cliente tem a equipe dele, você só ajudou no desenvolvimento da equipe, depois o cliente se auto-avalia”. (AV)

4. “Duas formas, uma: *feedback* direto junto como o cliente, com a empresa e com o profissional (...) nós temos os resultados do *feedback* 360 graus através das próprias avaliações, onde o cliente vai estar sendo avaliado por diversos profissionais, diversas áreas, por subordinados, por pares, por superiores. Então, normalmente isso significa o tipo de impacto que o cliente está tendo a nível interno e também esse *feedback* serve a nível da própria empresa. Então é um trabalho que a gente vem desenvolvendo ao longo do tempo, a gente já faz um *feedback* periódico, pode ser a cada três meses. Se é um trabalho específico, fazemos de duas formas: através de um período de três meses, depois do término do

trabalho e depois de seis meses (...) tem profissionais que acabam se desenvolvendo mais que outros (...) quem não se desenvolveu faz um novo contato (...) é uma questão de necessidade (...) é um trabalho mais deles que nosso (...) nós fazemos o trabalho até um determinado período, a partir daí se o cliente sentir novamente necessidade volta a fazer o contato conosco”. (AD1)

5. “O cliente é encorajado a determinar medidas para que ele saiba que atingiu seus objetivos (...) é o cliente que faz o trabalho (...) o cliente decide quando quer terminar o *coaching*. Geralmente acontece depois que ele atinge os objetivos colocados. Algumas vezes o cliente decide colocar outros objetivos e decide recomeçar o *coaching*”. (CPRI)

6. “As mesmas pessoas entrevistadas no início são entrevistadas novamente perto do final do *coaching*. Além disso, através das reuniões de acompanhamento com o cliente é possível avaliar a evolução. São marcadas reuniões semanais com uma hora e meia de duração. A cada sessenta dias são feitas reuniões de acompanhamento com o profissional da organização que contratou o programa”. (P1)

7. “(...) algumas vezes o cliente volta novamente (...) tem-se algumas sessões que são de acompanhamento, se o cliente atingiu ou não os objetivos propostos. O cliente retorna a um encontro ao final do *coaching*, se dá *feedback* ao cliente”. (AD2)

8. “*Feedback* do gestor, pares e subordinados; auto-avaliação do cliente, indicadores de resultados(quantitativos e qualitativos)”. (P2)

O participante “AD1” relatou que na situação de acompanhamento da avaliação do *coaching* leva-se em consideração o *feedback* direto com o cliente e com a empresa. Também “AD1” considera o *feedback* 360 graus como parte da avaliação do *coaching*, sempre que a empresa o utiliza como ferramenta de avaliação. O *feedback* 360 graus é utilizado através dos resultados das próprias avaliações, nas quais o cliente é avaliado por diversos profissionais, superiores e subordinados. Esta avaliação vai mostrar o tipo de impacto que o cliente está tendo dentro da empresa e também a nível pessoal, reafirmando-se o quanto se

conseguiu evoluir nos objetivos que foram propostos e nos aspectos que foram identificados inicialmente e que precisavam ser desenvolvidos.

É interessante observar que, o participante “AD1” opina que na questão do acompanhamento no *coaching* não se tem um monitoramento concreto, já que só na medida em que o cliente volta a fazer um novo contato volta-se a trabalhar com ele, é um trabalho mais do cliente que do *coach*. O trabalho de *coaching* é feito só até um determinado período e se o cliente sentir a necessidade de voltar a fazer o trabalho de *coaching*, inicia um novo contato com o *coach*, segundo “AD2”.

Por sua vez, o participante “AV” afirma que se avalia o *coaching* através de medidores de desempenho, presentes nos relatórios dos desempenhos ideais e desempenhos realizados pelo cliente ou pela equipe envolvida. Para “AV” o *coach* não é contratado para avaliar, a empresa é quem faz esse trabalho de avaliação. Geralmente, o processo de avaliação é dinâmico e feito pela própria empresa, já que o tempo utilizado para avaliar poderia ser usado em uma outra empresa. Segundo o participante “P2” se avalia o *coaching* por meio da autoridade do cliente e de indicadores de resultados quantitativos e qualitativos. Já o participante “E” afirma que se avalia o *coaching* mediante os resultados alcançados.

Houve concordâncias nas falas dos participantes a respeito do processo de *feedback* que se fornece ao cliente. A maioria dos participantes afirmou fornecer *feedback* no momento certo, procurando aumentar as percepções sobre o comportamento do cliente. O participante “Q”, expressa que se tem que verificar se o cliente cumpriu o que prometeu como planejou como executou e como comunicou. Contudo, o cliente deve sentir-se acompanhado e não fiscalizado.

Um outro aspecto considerado pelos profissionais pesquisados refere-se ao cumprimento dos objetivos traçados no início do *coaching*. O participante “CPRI” afirma que oferece uma entrevista de saída para que os clientes façam uma avaliação sobre a experiência que tiveram no *coaching*. Geralmente, sua avaliação está baseada no alcance dos objetivos que foram colocados no começo do relacionamento no *coaching*, conversando-se do que foi mais significativo dos encontros e como o cliente vai colocar os aprendizados em prática.

Por outro lado, pode-se apontar que dentro dos critérios levados em consideração na avaliação do *coaching*, existem aspectos que não são coincidentes entre um e outro participante da pesquisa. Pode-se começar citando o que “CPRI” relatou a respeito de ser o cliente quem decide a hora de terminar o *coaching*, sendo que é o cliente quem também decide agregar novos objetivos aos já propostos, ou mesmo de recomençar o *coaching*, se for necessário.

A seguir, o participante “P1” refere-se ao fato que na avaliação do *coaching*, conversa-se com as pessoas que foram entrevistadas no início do trabalho e que a cada mês se fazem reuniões de acompanhamento com o profissional da organização que contratou o *coach*.

Quando se referem à avaliação do *coaching*, um critério que é considerado com frequência na fala dos participantes refere-se ao processo de *feedback* com cliente. Para Araújo (1999), o processo de dar *feedback* é contribuir com o sucesso do cliente, evitando julgá-lo. Agrega Araújo que se podem pôr em prática os seguintes comportamentos:

- a) Olhar o cliente nos olhos e chamá-lo pelo nome;
- b) Fazer uso da percepção de dados concretos à intuição;
- c) Dar *feedback* ao cliente em particular.

Durante o *feedback*, afirma Araújo que se escuta atentamente o cliente, solicitando esclarecimentos que assegurem um completo entendimento do que o cliente está informando. Complementa-se o *feedback* quando o cliente agradece a contribuição feita pelo *coach*; e depois decide o que fazer com essa informação, sendo que se o cliente que recebe o *feedback* conseguir melhorar suas dificuldades, o mérito será só dele. Tem que se estar ciente que apenas é a percepção do *coach* e não a “verdade absoluta”

Deve-se ressaltar que para Brotman et al (1998), dar *feedback* é fazer um nexos entre os dados psicométricos que se coletou através dos testes e a cultura da organização com o contexto de trabalho do cliente.

Já, Bobkin (2002) considera que o processo de *feedback* é característico dos últimos três meses do *coaching*, proporcionando ao cliente a criação de um

plano de desenvolvimento para as necessidades específicas que precisam de desenvolvimento.

É interessante constatar como existem opiniões divergentes a respeito da avaliação que o *coach* faz para verificar se o cliente está alcançando os objetivos propostos. Pode-se fazer uma síntese das opiniões dos profissionais pesquisados “CPRI” que afirma que o cliente deve pensar outros objetivos depois de ter alcançado os propostos no início das sessões. Outra possibilidade apontada por *Bobkin* (2002), refere-se ao fato de que, mesmo que os objetivos traçados no início do *coaching* tenham sido alcançados, o *coach* pode criar novos objetivos para continuar com o cliente no caminho de crescimento profissional e pessoal.

A avaliação e o acompanhamento durante o *coaching* parece estar diretamente associado com o processo de dar *feedback*, considerado como uma forma de atualizar informações sobre o quanto se conseguiu evoluir nos objetivos propostos no início das sessões.

Também foi mencionado na categoria acompanhamento do *coaching* que, além do quanto foi obtido em termos de objetivos propostos, a idéia é a de que, o cliente à medida que sentir a necessidade de um novo trabalho terá que fazer um novo contato com o *coach*.

É importante notar que a avaliação do *coaching* é feita pelos profissionais participantes da pesquisa por meio dos resultados que se alcançaram, levando-se em consideração de que forma esses resultados alcançados repercutem na organização para o qual o cliente trabalha. Evidentemente, não são descartadas as opiniões das diversas áreas da organização que indiretamente de uma forma ou outra, participaram do *coaching*.

Verifica-se que a atuação dos psicólogos participantes da pesquisa na categoria avaliação do *coaching*, se distanciam das opiniões dos outros profissionais, quando referem que a própria avaliação que o cliente faz dele é um aspecto importante para se avaliar o trabalho de *coaching* realizado. Também é considerada a opinião de quem contratou o programa de *coaching* e a opinião das pessoas que foram entrevistadas no início do *coaching*.

## CAPITULO 4

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da perspectiva que o *coaching* é antigo que ao longo do tempo tem sofrido mudanças significativas, as organizações estão tornando-se cada vez mais conscientes da importância de desenvolver as competências e os padrões de desempenho dos que nela trabalham.

Na presente pesquisa pode-se verificar que na primeira categoria “Significado que tem o trabalho como *coach*” as respostas dadas pelos profissionais participantes da pesquisa são variadas. Em algumas das respostas, o significado do *coaching* é caracterizado como o ajudar pessoas no crescimento e desenvolvimento profissional.

Em outros momentos, o significado de ser um *coach* é fazer parte de uma missão e apoiar pessoas para lidar com determinadas situações da vida. Assim, o significado de ser um *coach* foi considerado no sentido de ajudar o outro, a desenvolver-se. No caso da atuação dos psicólogos pesquisados verifica-se que se torna gratificante e gera um compromisso ajudar o cliente a alcançar seus sonhos profissionais.

Um artigo de 1999 (*Look, it's I-O Psychologist. No, it's a trainer. No, it's a executive coach*), Harris explica que o *coaching* é um processo de aprendizado entre uma pessoa em contato com outra, tendo como objetivo aumentar o desempenho no trabalho. Pensando no *coaching* como um processo de aprendizado, o *coach* põe em prática a maneira de como ajudar, mais que ensinar ao seu cliente.

Para a maioria dos profissionais pesquisados na categoria “Aspectos que indicam necessidade de utilizar o *coaching*”, as respostas obtidas coincidem nos aspectos referentes ao trabalho em equipe nos ambientes das organizações, onde se faz necessário aperfeiçoar as habilidades específicas da profissão, os relacionamentos e os comportamentos. A falta de convergência das equipes de trabalho na organização, muitas vezes gera conflitos que são desnecessários. Outras respostas coincidentes apresentaram que o desempenho do cliente e das equipes de trabalho é também uma necessidade para se fazer *coaching*. Assim, se



as equipes não melhorarem seu desempenho, informa-se quais as conseqüências que aconteceriam para o cliente ou para as equipes, que como se sabe, dentro da organização devem perseguir objetivos comuns.

A perspectiva relacionada a mudanças na carreira profissional do cliente também é considerada nas falas dos pesquisados como aspecto que indica a necessidade de *coaching*. Nesta situação, pode-se resgatar que um participante da pesquisa remete o caso dos *trainees* como uma forma de *coaching* planejado. Afirma que este tipo de *coaching* ajuda quando os *trainees* são contratados nas empresas (Araújo, 1999, p.163).

O aspecto da liderança apareceu na falas dos pesquisados na subcategoria “desempenho”. Assim, para alguns participantes a liderança, está relacionada a preparar o cliente para níveis mais elevados na organização. Verificam-se o estilo de liderança que o cliente adota na prática de seu trabalho, como os estilos que são adotados na política da organização. E é nessa perspectiva que os participantes relataram as possibilidades do cliente ter consciência de suas dificuldades visando transformá-las em oportunidades de aprendizagem. Investigar a visão de futuro do cliente implica em conhecer seus propósitos profissionais e motivações.

A motivação de querer mudar, de se questionar sobre as necessidades e as possibilidades de alinhar-se para a mudança, são aspectos considerados na subcategoria “adaptação às mudanças”. Indaga-se e trabalha-se o histórico profissional e pessoal do cliente, analisando suas avaliações em relação às principais dificuldades nas mudanças que aconteceram ao longo do tempo. A análise das avaliações feitas ajuda o *coach* na elaboração de ações que auxiliem o cliente a preparar-se melhor para enfrentar os novos desafios. São considerados aspectos particulares para se utilizar *coaching*, os casos nos qual o cliente tem que enfrentar demissões. Este tipo de mudança na vida profissional do cliente também se considera que deve ser trabalhado.

Uma particularidade na resposta do participante “Q” contribui para esclarecer o *coaching* das práticas *mentoring* e *counseling*, já que a caracterização desses termos aparece muitas vezes vinculada ao trabalho que se faz no *coaching*. Dessa forma, quando se trata de problemas na carreira profissional do cliente, o

trabalho realizado é o *mentoring*, mas nas situações referentes à vida pessoal do cliente, o mais indicado seria o *counseling*.

Na subcategoria “desenvolvimento”, os participantes concordam que o essencial é desenvolver a base pessoal do cliente, construindo junto com ele, raciocínios e conclusões as mais neutras possíveis, até chegar a se estruturar e planejar o desenvolvimento acordado pelo *coach* e pelo cliente. Por meio de perguntas facilita-se a tomada de consciência, por parte do cliente, das habilidades que precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas, sendo o cliente orientado para manter o equilíbrio nesses aspectos.

Estruturar o desenvolvimento do cliente no *coaching* traz a tona perspectivas particulares na intervenção de cada *coach*. Por um lado, as respostas dos *coaches* pesquisados enfatizam que as organizações precisam ter uma visão mais ampla das particularidades a um nível profissional e a um nível motivacional dos clientes e as equipes que estão dentro dos programas de *coaching*. E por outro, o como e quanto a organização está favorecendo para a atuação do cliente. Assim, consegue-se ajudar no direcionamento das mudanças que precisariam ser feitas.

Tendo como base a visão, objetivos e necessidades do cliente e o que ele está vivendo, a categoria “planejamento do *coaching*”, a partir dos relatos remete, na maior parte, para o planejamento e estruturação do caminho para o desenvolvimento e crescimento do cliente..

Prestar atenção ao histórico profissional e pessoal do cliente é uma opinião presente nas falas dos participantes. Desta forma, planejar implica que por meio de objetivos, se viabilizem os resultados que o cliente pretende alcançar. Aqui se identifica, verifica e planeja os planos e os objetivos do cliente. Pensando nisso, precisa-se da construção de uma sólida relação entre o *coach* e seu cliente.

No estabelecimento do plano de ação no *coaching*, os profissionais pesquisados coincidem em afirmar que se deve levar em consideração a elaboração de objetivos realistas e mensuráveis. Analisar os critérios que se utiliza para a elaboração dos objetivos permite que esses objetivos reflitam no cliente, sentimentos de realização pessoal.

Nas sessões de *coaching* o tempo utilizado é relativo. Já que cada situação demanda um tempo específico. É difícil ter um parâmetro de tempo, pois isto dependerá da demanda dos clientes. Pode considerar-se, como tempo mínimo, três meses e, como máximo, um a dois anos. Na prática dos participantes da pesquisa são considerados os usos de entrevistas, *feedback* 360 graus, entrevistas de autopercepção com o cliente, também como o uso de uma diversidade de instrumentos para coleta de informação do cliente.

Em uma das falas do participante “CPRI” destaca-se a particularidade na opinião sobre a utilização do melhor que se encontra nas áreas da psicologia, administração, filosofia, espiritualidade e finanças. “CPRI” afirma também a importância da preparação do *coach*. Este participante agrega que, como a profissão de *coach* é nova é importante considerar a formação que deve ter o *coach*. Por isso, é necessário que o *coach* tenha um treinamento adequado e feito numa escola que seja credenciada pela ICF (*International Coach Federation*).

Na maioria dos profissionais pesquisados as perspectivas teóricas remetem a teorias referentes às áreas da psicologia e da administração. Explicita-se nas falas dos pesquisados, desde a teoria tridimensional das relações humanas até a análise transacional e programação neuro-lingüística, considerando-as como teorias importantes na prática do *coaching*.

O acompanhamento e a avaliação no *coaching* indicaram a importância do *feedback* ao cliente, e até onde se consegue avançar para que se alcance os objetivos propostos no início do programa. Se não foram alcançados os objetivos é o cliente quem decide fazer um novo contato e solicitar o recomeço do programa.

A análise dos conteúdos obtidos por meio das respostas dos participantes da pesquisa mostrou aproximações e diferenças nas atuações dos *coaches* pesquisados. As diferenças que se perceberam referiam-se mais às particularidades das formações e experiências profissionais em *coaching* de cada profissional participante da pesquisa.

Verifica-se que a caracterização da atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* é um trabalho necessário como ponto de partida para outras investigações. Nesta pesquisa o trabalho de caracterização considera

essencial a identificação das atuações dos profissionais que atuam no papel de *coaches* nas organizações de trabalho. Poder-se-ia afirmar que, a atuação do psicólogo contribui com sua experiência em saber lidar com pessoas e também com as técnicas que são inerentes a sua formação.

Esta pesquisa descreve e caracteriza um fenômeno que está sendo desenvolvido e aos poucos se tornando uma prática conhecida pelos profissionais que atuam nas organizações de trabalho. Para uma melhor configuração do fenômeno, o ideal poderia ter sido comparar as atividades dos profissionais que atuam como *coaches*. Como também poder-se-ia ter selecionado uma amostra com maior número de *coaches*, mas a realidade com a qual defrontamo-nos foi a pouca quantidade de profissionais atuando como *coaches* nas organizações de trabalho no Brasil.

No entanto, se procuro a forma para conseguir ter contato com profissionais atuando como *coaches*, sendo eles que ajudaram com sua participação para que este estudo fosse realizado. Parece necessário agora, que, profissionais que praticam o *coaching* nas organizações de trabalho façam uso dos conhecimentos disponibilizados neste estudo para procurarem aperfeiçoar a sua atuação como *coaches*.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane. (1999). Coach um parceiro para o seu sucesso. São Paulo. Editora Gente.
- BARDIN, Laurence (1994). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- BAUER, Martin & GASKELL, George (2002) Pesquisa Qualitativa com texto, imagen e som: Um Manual prático. Petrópolis: Editora Vozes.
- BASTOS, et al. (1992) Atuação do psicólogo: espaços e movimentos. Em Conselho Federal de Psicologia. Psicólogo Brasileiro: construção de novos espaços. Campinas: Átomo,
- BASTOS, A V.B & ACHCAR, R. (1994) Dinâmica profissional e formação do psicólogo: Uma perspectiva de integração. In: Conselho Federal de Psicologia (Org). Psicólogo Brasileiro: Práticas emergentes e desafios para a formação. Casa do Psicólogo: São Paulo.
- BOBKIN, Sandra. (2002).Everything HR needs to know about executive coaching. Canadian HR Reporter, 15(10), 9.
- BOTOMÉ, Silvio. (1988) Em busca de perspectivas para a psicologia como área de conhecimento e como campo profissional. Em Conselho Federal de Psicologia. Quem é o psicólogo brasileiro? São Paulo: Edicon.
- BOOG, Gustavo. (1994) Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo; Makron Books.
- BROTMAN, Lloyd; LIBERI, William & WASYLYSHYN, Karol. (1998) Executive Coaching The Need for standards of Competence: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 50(1), 40-46.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (ORG). Psicólogo Brasileiro: Construção de novos espaços. Campinas: Átomo, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto ( 2001) Desempenho Humano nas empresas. São Paulo: Editora Atlas S.A
- DE PAULA, Maurício.(2001) Desenvolvimento de performance. Newsletter Carreira e Sucesso.
- DIEDRICH, Richard. (1996) An Iterative Aproach to Executive Coaching: Consulting Psychology Journal Practice and Research, 48(2),61-66.
- DUTRA, Joel (2001) Gestão por competências. São Paulo: Editora Gente.

FOURNIES, Ferdinand. (1992) Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados. São Paulo. Makron Books.

FRISCH, Michael. (2001) The Emerging Role of the Internal Coach: Consulting Psychology Journal Practice and Research, 53(4), 240-250.

GIL, Antônio (2001) Gestão de pessoas. São Paulo. Editora Atlas.

GIL, Antonio (1994) Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas.

GARMAN, Andrew; WHISTON, Deborah & ZLATOPER, Kenneth. (2000) Media Perceptions of Executive Coaching and The Formal Preparation of Coaches: Consulting Psychology Journal Practice and Research, 52(3) 201-205.

GOLDGRAB, Sheila. (2002) Coaching yours stars to be leaders. CMA Management; Hamilton. 76(3),30-32.

HART, Vicki. (2001) Coaching versus Therapy: A Perspective: Consulting Psychology Journal Practice and Research, 53(4) 229-237.

JAMES, Richard (1999). Multimodal Therapy: A useful model for the executive coach: Consulting Psychology Journal and Research, 51(1) 24-30.

KOUDSI, Suzane. (2002) Agents of change. Fortune. New York. 145(7), 171-172.

KILLBURG, Richard. (2001) Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching: A Model and Methods. Consulting Psychology Journal Practice and Research, 53(4), 251-267.

KILLBURG, Richard. (2000) Executive Coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. Washington,d.c. APA.

KOKESCH, Sheila & ANDERSON, Mary. (2001) Executive Coaching A comprehensive Review of the literature Consulting Psychology Journal Practice and Research 53(4), 205-228.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert. (1987) Psicologia Social das organizações. São Paulo: Atlas.

KRALJ, Mary. (2001) Coaching at the top: Assisting: A Chief Executive and his Team: Consulting Psychology Journal Practice and Research, 53(2), 108-116.

LAVILLE, C & DIONNE, J. (1999). *A construção do saber*: Manual de metodologia de pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artmed.

LOPES, Virginia (1981) Texto didático: Reflexões sobre análise de conteúdo e análise do discurso. Dissertação de Mestrado. PUC-SP.

LUNA, Sergio (2000) Planejamento de pesquisa: Uma introdução. São Paulo: Educ

MINOR, Marianne. (2003) Coaching para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark.

ROSEN, Keith. (1998) Coaches can be the best teachers. National Underwriter, Edição life& health/ financial services. 102(46), 32-36.

SANCHEZ, Diane. (1998) Four tips for better coaching. Sales Marketing Management. New York. 150(11),20.

SCHEIN, Edgar. (1996) Identidade Profissional: Como aceitar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel.

SCHEIN, Edgar (1975) Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. Editora Edgar Blucher.

SCHEIN, Edgar (1982). Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil.

STRATTON, Peter & HAYES, Nicky (1994) Dicionário de Psicologia. São Paulo: Pioneira.

TOBIAS, Lester. Coaching executives. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 48(2), 87-95, 1996.

TOMLINSON, Asha. (2002) The Coaching explosion. Canadian HR Reporter, 15(10), 7.

VIEIRA, Antônio (1999). Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira

ZANELLI, José. (2002) O Psicólogo nas organizações de Trabalho. Porto Alegre: Artmed

ZANELLI, José. (1994) O psicólogo nas organizações de trabalho: Formação e atividades profissionais. Paralelo: Florianópolis.

WOZNIAK, Lara. (2002) Coaching the chief executive. Far Eastern Economic Review, Hong Kong. 165(19),56.

Documentos eletrônicos

ARAUJO, Ane. (2001) O que é coaching?. [www.marcondes.net](http://www.marcondes.net)

CAIRONI, Patrick. Coaches, coach, players play and companies win.  
[www.siop.org/tip/backissues/tipjuly02/06-caironi.htm](http://www.siop.org/tip/backissues/tipjuly02/06-caironi.htm)

DUTRA, Eliana. Distinção entre *coaching* e outras metodologias. [www.pro-fit-rh.com.br](http://www.pro-fit-rh.com.br)

HARRIS, Michael. Look, it's an I-O Psychologist...No, it's a trainer...No, it's an executive/coach. [www.siop.org/tip/backissues/tipjan99/6harris.htm](http://www.siop.org/tip/backissues/tipjan99/6harris.htm).

RICCI, Juliana. (2002). A evolução do RH: da década de 30 até o século XXI.  
Artigo da comunidade de RH. [www.empregos.com.br](http://www.empregos.com.br).

QUIRINO, Creusa. (2003) Aprendendo a competir e cooperar. [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)



## ANEXO 1

### ROTEIRO DE QUESTÕES CHAVE

#### 1. Dados Gerais

##### a) Perfil dos profissionais participantes da pesquisa:

- sexo
- titulação

##### b) Formação profissional dos participantes da pesquisa:

- Em que instituição se formou?
- De quais cursos participou?
- Possui alguma formação específica em *coaching* (quanto tempo e qual instituição)?

#### 2. Questões chaves

##### I.O significado da atuação dos profissionais pesquisados no *coaching*

##### II. Identificação de aspectos que indicam a necessidade de *coaching*

- a) Desempenho inadequado:
  - quando não sabem lidar com os materiais e informações no trabalho.
- b) Adaptação às mudanças:
  - situações em relação às mudanças na carreira profissional;
  - situações em relação às mudanças na vida pessoal.
- c)Desenvolvimento ou períodos de transição na vida profissional:
  - promoções, transferências.
- d)desenvolvimento de habilidades de liderança.
- e)desenvolvimento de competência emocional.

##### III.O planejamento do *coaching*.

##### IV. Estabelecimento do plano de ação no *coaching*.

- 1. Encontro inicial ou envolvimento
  - a) pessoalmente; pelo telefone; pela internet.
  - b) estabelecimento de uma relação de confiança.
  - c) definição de metas ou objetivos.

## 2. Plano de ação do *coaching*

a) duração, número e tempo das reuniões; c) custo do *coaching*; d) habilidades a serem desenvolvidas; e) identificação de necessidades (valores, forças de motivação, modelos mentais e situações problema)

## 3. Sessões de acompanhamento ou monitoração

a) criação de novas metas, b) reflexão contínua das barreiras e avanços da experiência em *coaching*.

## 4. Técnicas usadas no *coaching*

## 5. Instrumentos usados no *coaching*

a) Questionário *feedback* 360 graus.

b) Inventários de personalidade: 16PF, TAT, *Picture Story Exercise*..

c) Inventários de Interesse.

d) Questionários de estilos de liderança.

## V. Perspectivas teóricas utilizadas no *coaching*.

### 1. A perspectiva do comportamento:

a) Identificação de comportamentos insatisfatórios e suas conseqüências no desempenho;

b) Concordância em relação à existência de um problema;

c) Discussão de soluções alternativas;

d) Concordância sobre as soluções para o desempenho insatisfatório;

e) Acompanhamento.

### 2. A perspectiva do desenvolvimento (concentra-se no que acontece e não no como se faz *coaching*, fundamentando-se em duas noções de desenvolvimento humano):

a) noção “*ontic*”: o organismo humano na rotina da vida experimenta mudanças no desenvolvimento; e

b) noção “*agentic*”: o desenvolvimento acontece em um organismo humano.

## VI. Avaliação e acompanhamento do *coaching*.

a) Existência ou não de indicadores objetivos; e

b) Consideração ou não da percepção das pessoas na experiência com *coaching*.

## ANEXO 2

### ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. Do ponto de vista profissional, qual é o significado que têm o trabalho do *coach*?
2. Quais tipos de situações indicam a necessidade de utilizar o *coaching*?
3. Quando a dificuldade do cliente é o desempenho, que aspectos indicam a necessidade de utilização do *coaching*?
4. Do ponto de vista da adaptação às mudanças, quais aspectos mostram a necessidade de um trabalho com *coaching*?
5. No caso do desenvolvimento profissional de seu cliente, o que você considera necessário em uma sessão de *coaching*?
6. Descreva o modo como você planeja o *coaching* para seus clientes?
7. Quais são os aspectos considerados por você para iniciar o *coaching*?
8. Quais aspectos você considera em seu cliente para a elaboração do plano de ação do *coaching*?
9. Qual é o tempo mínimo que você considera necessário para o *coaching* ser bem realizado?
10. Do ponto de vista das técnicas e instrumentos no *coaching* quais você utiliza?
11. Por quais perspectivas teóricas você orienta-se no *coaching*?
12. Quais aspectos você considera na avaliação e acompanhamento do *coaching* ?.

**ANEXO 3**  
**TERMO DE ACEITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO NA**  
**PESQUISA**

PESQUISA: "ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO E DE OUTROS PROFISSIONAIS NO *COACHING* EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO"

Eu,....., concordo em colaborar com a pesquisa de campo intitulada "Atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* em Organizações de Trabalho" vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia linha de pesquisa Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem da Universidade Federal de Santa Catarina, sabendo que nesta investigação serão seguidos os preceitos éticos sobre pesquisa, que inclui o meu anonimato em futuros relatórios e artigos baseados nos dados coletados.

Florianópolis,.....de.....2004

## ANEXO 4

### CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA PESQUISA

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Linha de Pesquisa: Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem.

Prezado(a) Senhor(a)

A estudante de mestrado em Psicologia **MIRTHA J. O. ASCAMA** da Universidade Federal de Santa Catarina está realizando a pesquisa de campo intitulada "Atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* em organizações de trabalho". O objetivo desta pesquisa é coletar dados em consultorias e organizações de trabalho, em que profissionais atuam desenvolvendo atividades de *coaching*.

Para a realização da pesquisa estamos pedindo a sua cooperação através da permissão para entrevistar pessoas de sua organização, para o qual garantimos completo anonimato em possíveis publicações de relatórios e artigos resultantes da presente pesquisa, além da observação de todos os preceitos éticos que norteiam um trabalho desta natureza.

Estando de acordo, solicitamos a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Narbal Silva  
**Orientador**